

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
« 27 » квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Логістика»**

**на тему «Удосконалення управління логістичними процесами на
підприємстві
(на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»)»**

Виконала: студента 6-го курсу, групи УЛ-61М
МОРГОНЮКА АРТЕМА
АНАТОЛІЙОВИЧА _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ШКРОБОТ М.В. _____

Рецензент: доцент, вчене звання, наук. ступ. –
к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО С.О. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 11 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 14 |
| 1.1. Сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональна характеристика.... | 14 |
| 1.2. Сучасні концепції управління логістичними процесами на підприємстві..... | 23 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві. | 32 |
| Висновки до розділу 1 | 46 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 49 |
| 2.1. Дослідження передумов удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві | 49 |
| 2.2. Аналіз та діагностика існуючого управління логістичними процесами на підприємстві | 64 |
| 2.3. Оцінювання системи управління логістичними процесами на підприємстві..... | 74 |
| Висновки до розділу 2 | 89 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 93 |
| 3.1. Формування системи функціональних характеристик логістичних процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства..... | 93 |
| 3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства..... | 99 |
| 3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві..... | 107 |
| Висновки до розділу 3 | 115 |
| ВИСНОВКИ..... | 117 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 123 |
| ДОДАТКИ..... | 127 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Створення ефективної системи управління підприємством є важливим і першочерговим питанням для підвищення його конкурентоспроможності в умовах VUCA середовища. Оскільки головною метою сучасного господарювання є задоволення споживача, то основна увага повинна бути приділена збуту продукції, а потім вже виробництву та постачанню. Тому формування управління повинно бути орієнтоване на створення сприятливих умов функціонування всього логістичного ланцюга, що забезпечує системний і ефективний рух матеріального потоку.

Рекомендується використовувати новий методичний підхід до формування управління підприємством, заснований не тільки на розвитку виробництва (як це було раніше), а з точки зору системного логістичного підходу, націленого на комплексне забезпечення ланцюга матеріального потоку, включаючи постачання виробництва, виробництво конкурентоспроможної продукції і збут товару. При такому підході в ринкових умовах можливо найбільш успішне управління розвитком підприємства і промисловості в цілому. Актуальність проблеми обумовлена доцільністю використання системного підходу до організації ефективного управління підприємством на основі логістичних інструментів, коли логістика виходить на лідируючі позиції, а всі інші процеси, в тому числі і виробництво, стають забезпечувати головний процес – логістичний потік від постачальника продукції до споживача.

Логістичні процеси надають багатосторонній вплив на економіку підприємства, формують його фінансові показники і тим самим істотно впливають на ринкову позицію господарюючого суб'єкта.

Проблему управління логістичними процесами розглядали в різні періоди вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед іноземних авторів, які досліджували концепції управління логістичними процесами, можна виділити наступних: Т. Алесінская, Ч. Скворонек, Я. Вітковські, М. Чешельські, Е. Голембська,

Дж. Койль, Х.-К. Поль. Українські автори переважно приділяють увагу логістичним процесам лише промислових підприємств, зокрема, це публікації Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Тридіда; проблемі логістичного управління торговельними підприємствами присвячені наукові дослідження Л.В. Фролової. Однак, питання специфіки управління логістичними процесами на торговельних підприємствах потребує більш детального аналізу дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів управління логістичними процесами на підприємстві.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- встановити сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональну характеристику;
- проаналізувати сучасні концепції управління логістичними процесами на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві;
- здійснити дослідження передумов удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві;
- провести аналіз та діагностику існуючого управління логістичними процесами на підприємстві;
- здійснити оцінювання системи управління логістичними процесами на підприємстві;
- сформувати систему функціональних характеристик логістичних процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства;
- запропонувати розробку організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.
- здійснити економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є принципи, методи, технології і практичні аспекти управління логістичними процесами на підприємстві.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області логістики, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання логістичної діяльності. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані фінансової звітності, результати анкетного обстеження експертів. При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональна характеристика

Міжнародний стандарт ISO 9000:2000 представляє процес як систематизовані дії з використанням ресурсів для перетворення того, що надходить на "Вхід", у кінцевий результат на "Виході".

Тобто будь-яка дія чи робота протягом певного часу має розглядатися як процес. За визначенням цього ж стандарту:

процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює "Вхід" у "Виходи", що складають цінність для споживача.

Для того, щоб у подальшому при розгляді сутності логістичного менеджменту не виникало питань методичного характеру, визначимо, які об'єкти логістичного управління можуть мати назву логістичних процесів.

Виходячи із загального розуміння того, що розуміється під терміном "процес", логістичний процес має свої "Входи" і "Виходи".

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо).

Ресурс логістичного процесу – це матеріальний чи інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання такого процесу, але не є "Входом" процесу [7, с. 216].

Поділ об'єктів, які необхідні для виконання логістичного процесу, на "Входи" і "Ресурси" є досить умовним. До основних ознак, за якими можливо віднести об'єкти до категорій "Входів" чи ресурсів логістичного процесу, відносять.

Ресурси логістичного процесу:

- вони знаходяться під управлінням власника логістичного процесу;

- їх обсяг планується на велику кількість циклів чи тривалий період роботи логістичного процесу.

"Входи" логістичного процесу [34, с.166]:

- вони надходять у логістичний процес зовні;
- їх об'єм планується на один чи декілька циклів роботи логістичного процесу, чи випуск певного обсягу продукції.

Під час використання вищевикладених визначень опис логістичного процесу являє собою перелік послідовних робіт, що виконуються у різних підрозділах служби логістики підприємства, відповідальних виконавців, вхідних та вихідних документів тощо.

Більш принциповим є точне визначення того, що має бути у розпорядженні власника процесу, щоб він був виконаний успішно.

Власник логістичного процесу (суб'єкт логістичного управління) – посадова особа чи колегіальний орган логістичного управління, що має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та інформаційне забезпечення, інформацію про логістичний процес, керує ходом його виконання та несе відповідальність за отримані результати й ефективність логістичного процесу [10, с. 123].

Тобто управління логістичним процесом здійснює його власник, у розпорядженні якого знаходяться всі необхідні для цього ресурси. Як правило, на цю посаду рекомендується призначати ініціативного, творчого працівника, який користується повагою у колективі. Така людина відповідає за налагоджування міжфункціональних зв'язків, оптимізацію виконуваних у ході процесу робіт і т. ін. Реально ресурсами розпоряджаються керівники функціональних підрозділів служби логістики підприємства, але за будь-яких умов при такому визначенні логістичного процесу та його власника необхідно чітко регламентувати взаємодію власника з керівниками інших функціональних підрозділів [11, с. 325].

Отже у представленому розумінні сутності управління логістичним процесом наявність його власника, який володіє та розпоряджається необхідними і достатніми для цього ресурсами, є важливою умовою.

Друге розуміння логістичного процесу виходить із наявності його споживача (клієнта), на якого спрямований "Вихід" процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт.

Споживач (клієнт) логістичного процесу – це суб'єкт (фізична, юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес і т. д.), який використовує результати ("Виходи") цього логістичного процесу.

Під час розгляду того, що розуміють під терміном "логістичний процес", доцільно дослідити його класифікацію [14, с. 76].

У найбільш загальному підході будь-який процес класифікують за ознакою "Зміст робіт" .

У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення [16, с. 95].

1. Логістичний процес: власне його виконання (наприклад, поставка матеріальних ресурсів для забезпечення виробництва певного виду продукції). Такий елемент має "Входи" від інших елементів: маркетингова інформація, дані опрацювання замовлення споживача, планові та облікові дані, результати аналізу і контролю, управлінські рішення.

2. Планування виконання логістичного процесу (наприклад, планувати поставку матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва). Таке планування може виходити як із показників самої діяльності з постачання у кількісних і якісних показниках (вид ресурсів, кількість і вартість ресурсів, час їх поставки), так і з показників ефективності процесу.

3. Отримання, опрацювання та накопичення інформації щодо виконання логістичного процесу у реальному часі (наприклад, інформація для служби матеріально-технічного постачання стосовно забезпеченості виробництва ресурсами, перспективи змін на ринку, прогнозування цін на ресурси тощо).

4. Контроль і аналіз виконання логістичного процесу (модуль контролю визначає процедури контролю інформаційних потоків, які у сукупності визначають ефективність процесу, відбору необхідних керівництву даних, надання різноманітних форм вихідної інформації; модуль аналізу передбачає опрацювання інформації про характеристики та структуру процесу, ресурси, параметри логістичних потужностей тощо).

5. Управлінські рішення у рамках конкретного логістичного процесу. Опис такого елементу є досить складним у виконанні, оскільки процедура прийняття таких рішень поєднує у собі як елементи оперативного (щоденного) управління (наприклад, відслідковування відхилень у графіку поставки матеріальних ресурсів та їх невілювання), так і елементів стратегічного управління (наприклад, внесення змін до планів матеріально-технічного забезпечення виробництва у довгостроковій перспективі, стратегії розвитку відносин підприємства з постачальниками). Реально "Виходами" такого елементу є такі [8, с.185]:

- зміни у планах роботи відділу матеріально-технічного постачання і підприємства у цілому, зміна документації (технологічних регламентів, посадових та робочих інструкцій тощо);
- прийняття рішень щодо навчання та перепідготовки персоналу підрозділів підприємства, які мають відношення до поставки ресурсів;
- прийняття рішень щодо закупівлі певних видів ресурсів чи відмови від співпраці з певними постачальниками, можливо, часткової чи повної зміни політики підприємства у сфері матеріально-технічного постачання.

Нехтування менеджером хоча б одним з розглянутих вище класифікаційних елементів логістичного процесу неминуче призведе до того, що підсистема, чи вся логістична система у цілому стає некерованою та

неефективною. Наприклад, якщо на підприємстві не працює система контролю й аналізу виконання логістичних процесів, не визначені та не виконуються функції з прийняття управлінських рішень на оперативному і стратегічному рівні, навіть за наявності ефективної системи обліку, процес у цілому не буде ефективним.

Поряд з цим логістичні процеси можуть бути виділені шляхом їх класифікації за такими відносно відокремленими класифікаційними ознаками [17, с. 183].

1. Відношення споживача до логістичного процесу.

Визначають зовнішнього і внутрішнього споживача процесу.

Зовнішні споживачі логістичного процесу (посередники, кінцеві споживачі тощо) можуть розглядатися як за відношенням до підприємства (логістичної системи) у цілому, так і за відношенням до відповідних логістичних процесів підприємства (логістичних підсистем).

До внутрішніх споживачів логістичного процесу відносять функціональні підрозділи підприємства (виконавці та процеси), які використовують результати виконання логістичного процесу (його "Виходи").

Такий підхід до класифікації логістичного процесу визначається схемою споживач → логістичний продукт → логістичний процес.

2. Відношення логістичного процесу до створення цінності.

Усі логістичні процеси, що беруть участь у створенні об'єкта певної споживчої цінності (values), залежно від їх внеску в отримання кінцевого результату діяльності підприємства, підрозділяють на такі види [26, с. 205]:

- основні (базові) логістичні процеси – спрямовані на предмет праці та забезпечують виробництво продукції чи надання послуги;
- допоміжні (забезпечувальні) логістичні процеси – створюють необхідні умови для виконання основних процесів;
- легітимні процеси управління – виконують організаційно-управлінські функції, спрямовані на підвищення ефективності основних та допоміжних логістичних процесів.

До основних логістичних процесів підприємства, як правило, відносять процеси у сфері матеріально-технічного постачання, логістичної підтримки виробництва та збуту. Тобто це такі процеси, що додають виробленому продукту цінності: процеси закупки, зберігання, транспортування, поставки, сервісного забезпечення продукції тощо.

Допоміжні та управлінські логістичні процеси безпосередньо не додають продукту цінності, але збільшують його споживчу вартість. До них відносять: управління логістичним персоналом, управління документацією, бюджетне управління, адміністративно-господарську діяльність [39, с. 75].

Необхідно зазначити, що розуміння цінності не тотожне поняттю споживчої вартості. У більшості випадків цінність виробленого продукту (кінцевої готової продукції чи послуги) визначається їх споживчою вартістю, яка є базою, об'єктивним обґрунтуванням формування ринкової ціни. Основні процеси мають у діяльності підприємства найбільшу значимість, оскільки вони зумовлюють задоволення потреб і вимог споживача, а отже, цінність виробленого продукту для споживача. Від основних логістичних процесів залежить вибір допоміжних логістичних процесів, логістична організація підприємства, а також вибір процесів управління основними і допоміжними процесами. Допоміжні і управлінські процеси задаються основними процесами, але всі вони взаємопов'язані і взаємовизначені і розглядаються як єдиний бізнес-процес.

Офіційного класифікатора та переліку типових основних, допоміжних і управлінських процесів сьогодні в логістиці не існує. Тому кожне підприємство самостійно визначає, які саме процеси задіяні у його логістичній діяльності, класифікує їх та ранжує за рівнем значимості у формуванні споживчої цінності. Таке ранжування дозволяє виділити ключові процеси (процеси, які є найбільш значимими для підприємства за впливом на кінцеві результати його діяльності) та критичні процеси, у яких відхилення технологічних показників призводить до суттєвого погіршення кінцевого результату [34, с. 156].

У логістиці ранжування процесів на основні та допоміжні є у деякій мірі умовним. Наприклад, процес допродажної підготовки продукції для підприємства-виробника може розглядатися як допоміжний, але для покупця / кінцевого споживача він додає цінність такій продукції. У найбільш загальному підході критерієм ранжування логістичних процесів на основні та допоміжні може бути рівень цінності результату такого процесу для внутрішнього чи зовнішнього споживача [23, с. 121].

3. Ступінь деталізації опису логістичного процесу.

Логістичний процес на цьому підприємстві має досить складну структуру і може розглядатися на різному рівні деталізації. Для реальної роботи менеджера важливо первісно визначити практично доцільний ступінь такої деталізації (глибина опису).

Як приклад, у вигляді процесу першого рівня може розглядатися закупка сировини та матеріалів для забезпечення виконання виробничого процесу. Такий процес включає роботи: планування закупок, укладення договорів поставок, оформлення замовлень, отримання матеріальних ресурсів, оплата замовлення, зберігання ресурсів, формування внутрішнього замовлення та відпуск ресурсів у виробництво.

За такою ознакою вся логістична діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що складає логістичну систему. Тому використання для логістичного управління підприємством принципу взаємопов'язаних процесів розглядається власне як технологія впровадження чи реорганізації системи логістичного управління за процесним підходом.

За такою схемою відбувається локалізація управління процесами у рамках кожного функціонального підрозділу: керівник підрозділу та його заступники отримують від керівництва складального цеху внутрішнє замовлення (у вигляді відповідних документів, як результату діяльності підрозділу-замовника) на поставку необхідних для виконання виробничого процесу матеріалів. Відповідно керівник відділу логістики та його заступники управляють процесом поставки матеріалів, забезпечуючи результативність процесу

виготовлення продукції. При цьому визначаються межі процесів відповідно за "Входами" і "Виходами".

Вимоги до виконання процесів формуються у вигляді відповідних регламентів (взаємодія підрозділів, види матеріалів та вимоги до їх кількості, якості, графіка поставки тощо). За рахунок локалізації управління процесами усередині кожного підрозділу відбувається структуризація їх діяльності, визначаються зони відповідальності, розподіл ресурсів та порядок взаємодії між собою [18, с. 189].

Отже логістичний процес – це взаємовизначена і взаємозалежна сукупність видів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій і операцій), послідовне виконання яких спрямоване на перетворення "Входів" у "Виходи" з метою отримання результату, що складає цінність для споживача.

Основою для визначення логістичного процесу є зміст діяльності, що виконується працівниками служби логістики підприємства. Важливо розуміти, що логістичний процес є об'єктом управління і його можливе представлення визначається насамперед новою бізнес-культурою: розробляються та впроваджуються документи, що регламентують розподіл зон відповідальності та обов'язків керівників логістичних підрозділів і виконавців; положення про ці підрозділи, посадові та робочі інструкції, внутрішні стандарти тощо.

Узагальнюючи все викладене, сутність та зміст потокового процесу визначається такими положеннями [35, с. 117]:

1. У загальному підході процес відбиває зміни у стані потоків, які представлені змінами будь-яких абсолютних величин, що його характеризують. Отже, при встановленні структури потокового процесу опису, аналізу та реорганізації підлягають певні види потоків.

Тому "реальність" потокового процесу (мережі процесів) досягається шляхом його "прив'язування" до структури функціональних підрозділів підприємства через взаємовизначену та взаємопов'язану сукупність ресурсів, до яких застосовуються операції з метою забезпечення їх руху у певному

проміжку часу від початкової точки ("Вхід" процесу) до кінцевого результату ("Вихід" процесу).

2. Формування і розвиток потокового процесу виходить з опису специфічного набору його ресурсів на всіх етапах їх трансформації від моменту узгодження зі споживачем вихідних умов виконання замовлення до моменту його завершення з урахуванням вимог і обмежень споживачів: форми власності на предмети, засоби і знаряддя праці, на саму працю та її результати, які у ході обмінних процесів відчужуються.

3. Потокові процеси розглядаються через відношення їх учасників у просторі й часі при встановленні та формуванні таких відносин, споживчих властивостей матеріального продукту, далі їх трансформації. Такі дії включають: перехід продукту на послідовних етапах часу з одного фізико-хімічного стану в інший (сировина → матеріали → напівфабрикати → незавершене виробництво кінцева готова продукція → товар...); переміщення продукту з однієї точки простору в іншу (добування сировини → переробка сировини у матеріали → зберігання матеріальних ресурсів у запасах → виробництво продукції → розподіл → реалізація → споживання → утилізація...); дію на продукт залученого капіталу і трудових ресурсів (персонал, кошти, технології, інформація...); використання знарядь праці (технологічне виробниче, складське, торгове й інше устаткування та оснащення, інструмент,...); матеріальні умови праці (виробничі, склади, засоби транспортування, механізації і автоматизації...) [16, с. 204].

Отже потоковий процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних предметів (ресурсів) до яких за певною технологією застосовуються логістичні операції з метою забезпечення їх руху у визначених часових і просторових параметрах середовища відносин усіх учасників такого процесу від початкової точки ("Вхід") до кінцевого результату ("Вихід"), що складає цінність для споживача.

1.2. Сучасні концепції управління логістичними процесами на підприємстві

Дослідження змісту логістичної діяльності потребує розгляду її складових. Однак, на даний час немає єдиного підходу до виділення видів логістичної діяльності, логістичних функцій. Зокрема, професор Є.В. Крикавський пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками: фазовою та функціональною (табл. 1.1). Розглянемо її детальніше.

Таблиця 1.1.

Класифікація видів логістичної діяльності

| Основні види фазової логістичної діяльності | Основні види функціональної логістичної діяльності |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - логістика постачання - виробнича логістика - логістика збуту (розподілу) - логістика рециклювання (повторного використання та утилізації) - фінансова логістика - інформаційна логістика | <ul style="list-style-type: none"> - управління замовленнями - транспортування - складування - пакування - управління запасами - логістичне обслуговування |

Джерело: [28, с. 205]

Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). Матеріальний потік в межах підприємства може проходити такі фази трансформації: постачання матеріалів, виготовлення виробів, їх збут, повернення тари або неякісних виробів, утилізацію та переробку відпрацьованих виробів, відходів, тари й упаковки. Логістика постачання, збуту та рециклювання охоплює планування, управління та фізичне опрацювання відповідно потоків матеріалів, готової продукції,

відпрацьованої продукції, тари та відходів. Виробнича логістика охоплює планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах [21, с. 135].

Фінансова логістика охоплює сферу управління тими фінансовими потоками, які є складовими логістичних процесів. Інформаційна логістика охоплює сферу управління логістичною інформацією.

Згідно із другою ознакою класифікації види функціональної логістичної діяльності визначаються у відповідності із виконанням логістичних завдань та змістом логістичних процесів, і таким чином представляють собою логістичні функції (див. табл. 1.1).

Управління замовленнями охоплює види діяльності, що пов'язані із задоволенням конкретних запитів споживачів: від прийому замовлень до постачання товарів, виставлення рахунків та отримання оплати. Функція управління замовленнями визначає процедури отримання та обробки замовлень, час надання продукції або послуг, спрямовує роботу розподільної мережі з доставки та продажу продукції споживачам. Виконання замовлення споживача – це основне завдання в логістиці, що обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

Зовнішні споживачів – це кінцеві користувачі продукту або послуги, а також торгові партнери підприємства, що купують його продукцію або послуги для перепродажу. Внутрішні споживачі – це структурні підрозділи підприємства, що потребують логістичної підтримки для виконання своїх функцій. Відповідно до цього розрізняють зовнішні і внутрішні замовлення.

Підприємство може досягти значного успіху в логістиці, маючи високу компетентність в управлінні замовленнями. Діяльність з опрацювання та реалізації замовлення стосується формування інформаційного потоку між замовником і постачальником щодо поставки певних товарів та надання послуг та передбачає виконання таких дій: складання замовлення за певною формою, передача, прийом, розміщення замовлення, формування і передача рахунку, комплектація, відправлення, контроль виконання замовлення [3, с. 143].

Процес транспортування містить: перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедирування і інші супутні логістичні операції. Транспортування може відбуватись всередині підприємства – в його підрозділах або між ними (внутрішнє транспортування), або за його межами, тобто між різними підприємствами, між постачальниками і споживачами (зовнішнє транспортування). Послуги із зовнішнього транспортування часто передаються посереднику – спеціалізованій транспортній фірмі. Транспортна логістика включає логістичні функції з планування, організації та керування транспортних процесів: вибір перевізників, експедиторів, видів транспорту, типів транспортних засобів та транспортних маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, виробів, відходів, тари тощо у супроводі необхідного інформаційного потоку.

Логістична діяльність зі складування охоплює розміщення, організацію та розвиток складського господарства. Базовим об'єктом в системі логістики складування є склад, в якому відбувається прийняття матеріальних ресурсів, їх складування (розміщення), сортування, переміщення і підготовка до відправлення. Важливими логістичними завданнями є визначення кількості, типів, місця розташування складів, проектування складських площ, вибір обладнання та організація роботи складів.

Витрати на транспортування та складування становлять 60-80% загальних логістичних витрат.

Логістична діяльність з пакування охоплює організацію процесу пакування, забезпечення логістичних функцій упаковки (захисних, складських, маніпуляційних та інформаційних), формування логістичних (вантажних) одиниць.

Управління запасами – це процес створення, контролю та регулювання рівнів запасів у закупівлях, виробництві та реалізації продукції. Діяльність з управління запасами охоплює визначення оптимального рівня запасів та величини поставки, системи управління запасами, ABC-аналіз запасів, контроль за рівнем запасів [38, с. 71].

Діяльність з логістичного обслуговування охоплює визначення прийняттого рівня обслуговування, номенклатури послуг та стандартів обслуговування, проектування послуг, організацію та реалізацію процесу обслуговування.

Фазова логістичної діяльності є більш широким поняттям та включає в себе кілька видів функціональної логістичної діяльності (логістичних функцій). Логістичні функції виконуються в усіх функціональних областях логістики (фазах трансформації логістичного потоку). Зміст основних фазових видів логістичної діяльності наведений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Короткий зміст основних видів фазової логістичної діяльності

| Вид фазової логістичної діяльності | Фазові логістичні функції та процеси |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Розподіл (збут) | Планування збутової мережі, координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, формування та розвиток господарських зв'язків по поставкам товарів, планування збуту, складування та управління запасами готової продукції, завантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з готовою продукцією, оброблення замовлень та логістичне обслуговування споживачів, пакування, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції, доставка продукції клієнтам |
| Підтримка виробництва | Координація з планом фізичного розподілу, оперативно-календарне планування переміщення незавершеного виробництва, внутрішньозаводські переміщення матеріалів, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, оперативне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, складування незавершеного виробництва |
| Постачання | Координація з оперативно-календарним планом виробництва, визначення потреб у матеріально-технічному постачанні, розміщення замовлень (вибір і проведення переговорів з постачальниками, укладання договорів), координація з постачальниками та складання оперативно-календарного плану постачання, закупівля, транспортування, складування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, управління запасами у постачанні, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з предметами постачання. |

Продовження таблиці 1.2.

| 1 | 2 |
|--------------|--|
| Рециклювання | Планування процесів рециклювання; складування та зберігання виробничих відходів, відпрацьованої продукції, тари, упаковки; організація транспортування відходів і т.п. до місць переробки, утилізації; організація повернення тари та неякісної продукції, матеріалів; переміщення та проміжне складування в процесі переробки та утилізації відходів. |

Джерело: [26, с. 305]

Таким чином, види фазової логістичної діяльності поділяються на логістичні функції та процеси, які в свою чергу складаються з логістичних операцій.

Існує й інший підхід, за яким всі логістичні активності поділяють на комплексні (базові, ключові та підтримуючі логістичні функції) та елементарні (логістичні операції) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація логістичних активностей

Джерело: [34, с. 66]

Цей підхід зводить види фазової логістичної діяльності до логістичних функцій. Базовими логістичними функціями є: постачання, виробництво збут; ключовими — транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка; підтримуючими — складування, вантажопереробка (обробка вантажів), пакування, прогнозування

попиту, повернення продукції, збір та утилізація відходів (управління вторинними матеріальними ресурсами) та ін.

Виділення функціональних областей логістики, логістичних функцій та операцій необхідно для організації логістичної діяльності на підприємстві.

Організація логістичної діяльності — це координація та оптимізація в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів.

В процесі організації логістичної діяльності на підприємствах формується структура логістичного управління; виконується розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами та службами підприємства або приймається рішення про аутсорсинг; визначається послідовність та способи виконання логістичних операцій [25, с. 111].

В ході організації логістичної діяльності на макрорівні здійснюється розподіл логістичних функцій між різними учасниками (суб'єктами) логістичного ланцюга (виробничими підприємствами, комерційно-посередницькими організаціями, підприємствами оптової торгівлі транспорту, складами загального користування, вантажними терміналами, фінансовими установами та інші), формуються господарські зв'язки, механізм міжорганізаційної координації.

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку організації логістичної діяльності [41, с. 131]:

- операційної координації (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);
- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо);

– стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

Кожне підприємство організує свою логістичну діяльність по-своєму. Крикавський Є. В. виділяє такі напрями організації логістики [42, с. 265]:

- орієнтація на ринок;
- орієнтація на логістичний канал.

Орієнтація на організацію логістичних процесів передбачає ефективне керування всіма логістичними операціями, що додають вартість до реалізованої продукції. У цьому випадку компанія ставить задачу максимально швидкого виконання замовлень. Процесна орієнтація організаційних структур є найбільш розповсюдженою.

Організація логістики, орієнтована на ринок, зосереджує зусилля у сфері спільної реалізації поставок клієнтам та сфері координації продажів. Цей напрям менш поширений.

Орієнтація на чітку роботу каналів розподілу передбачає тісну координацію між логістичною діяльністю виробника і подібних операцій клієнтів, дистрибуторів, постачальників. Використовується рідко.

Одним з важливих завдань логістичного управління є дослідження та оцінка стратегічних та операційних аспектів організації логістичної діяльності на підприємстві [29, с. 96].

Дослідження стратегічних аспектів організації логістики передбачає використання насамперед класичних інструментів [39, с. 124]:

- SWOT-аналіз логістичної системи підприємства;
- концепція циклу життя продукту та підприємства;
- матриця BCG;
- концепція ланцюга вартості;
- логістичний профіль підприємства;
- діаграма 4М (риби) та інше.

Інструментом стратегічних досліджень та оптимізації логістики є реінжиніринг логістичних процесів, об'єктом якого є базовий логістичний процес (реалізація замовлення), з яким взаємопов'язані всі інші логістичні процеси.

Для дослідження та оцінки організації логістики на підприємстві використовують логістичний аудит, який може бути зовнішній та внутрішній.

Зовнішній логістичний аудит – аналіз зовнішнього логістичного середовища підприємства (аудит ринку, споживачів, постачальників, конкурентів, ланцюгів розподілу тощо).

Внутрішній логістичний аудит – аналіз виконання логістичних операцій та функцій безпосередньо на підприємстві (аудит виробничих потужностей, фінансово-економічної діяльності, запасів, товарно-транспортної документації, логістичного сервісу, логістичного менеджменту тощо) [42, с.188].

На ефективність організації логістики на підприємстві впливає велика кількість факторів, що пов'язані з характеристиками організаційними, зовнішнього середовища та персоналу, а також з рівнем управління логістичними процесами.

На думку організація системи логістики має бути побудована з урахуванням структури і динаміки функціонального циклу (циклу виконання замовлення) як основного фактора успішної інтеграції, головного об'єкта аналізу, планування та оперативного управління в логістиці. Послідовність функціональних циклів пов'язує логістичну систему підприємства, споживачів та постачальників у спільний ланцюг.

Завдання менеджерів з логістики – спланувати таку структуру функціонального циклу, яка дозволить виконувати завдання логістики швидко, рівномірно, без перебоїв [37, с. 142].

Ефективність функціонування логістичної діяльності на підприємстві залежить від розвитку логістичної інфраструктури, завдяки якій виконуються всі необхідні логістичні процеси та операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками. Проблема формування логістичної інфраструктури та її

ефективне управління розглядається як цінний актив, що сприяє виключенню додаткових непотрібних витрат.

Інфраструктуру логістичних процесів можна розглядати як система засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків та сукупність підприємств, що забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків.

Інфраструктура дозволяє виконувати такі завдання логістики [22, с. 79]:

- складування продуктів (складські будівлі, споруди, обладнання);
- переміщення продуктів (транспортні і маніпуляційні засоби (переміщення у складах, цехах, торгових залах на короткі відстані));
- захист продуктів (система пакування, яка також забезпечує формування транспортних одиниць, передачу інформації тощо);
- перетворення інформації логістичних процесів.

Якість та вартість виконання наведених завдань логістики істотно залежить від технічних умов, в яких виконуються логістичні процеси: кількості, розміру та географічного розташування елементів інфраструктурної мережі. Проектування та формування логістичної інфраструктури у складі логістичної системи підприємства – важливе завдання менеджерів з логістики.

Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та мікрорівні та відповідно розрізняють зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства.

До числа зовнішніх об'єктів логістичної інфраструктури відносять: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібної торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін..

До внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації [12, с. 45].

Підприємство може мати власні об'єкти логістичної інфраструктури, а може використовувати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій.

У сучасному конкурентному середовищі необхідна постійна модифікація інфраструктури логістики для пристосування до змін вимог ринку. Вибір якнайкращого розташування інфраструктурної мережі може стати для підприємства першим кроком до отримання конкурентних переваг.

Таким чином, логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві.

Динамічна трансформація економіки України та значна конкуренція на споживчому ринку вимагають від вітчизняних підприємств оптової торгівлі пошуку нових підходів до управління господарською діяльністю. З огляду на це, значного поширення нині набуло логістичне управління, сутність якого полягає у цілеспрямованому узгодженні у просторі та часі матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків з метою оптимізації результатів функціонування підприємства. Нині в економічній літературі значна увага приділяється принципам, функціям, етапам впровадження системи логістичного управління, тоді як проблема оцінки його ефективності

досліджується фрагментарно. З огляду на це, здійснення аналізу та узагальнення наявних методик діагностики ефективності логістичного управління процесами оптової торгівлі видається нам своєчасним та актуальним. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи останні дослідження і публікації, можна зробити висновок, що проблеми оцінювання логістичного управління розглядають такі вчені: Є.В. Крикавський, Н.Б. Ільченко, Л.Б. Миротин, М.А. Окландер, Ю.В. Пономарьова, Л.В. Фролова, А. Хариссон та ін. Але, незважаючи на велику кількість досліджень, нині єдина методика, що могла б використовуватися для оцінки ефективності логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі, відсутня. Це обумовило інтерес до даної проблеми та спонукало до узагальнення методичного інструментарію оцінки ефективності логістичного управління процесами оптової торгівлі. Визначення сутності логістичного управління процесами, виявлення переваг застосування концепції логістичного управління процесами на підприємстві, аналіз підходів до оцінки логістичного управління підприємством оптової торгівлі [30, с. 270].

У сучасних умовах здійснюється перехід до ринкових форм господарювання, формується відповідна інфраструктура економіки з новими формами відносин між підприємствами, державою, до управління залучаються фахівці нової формації і змінюється сама концепція управління підприємствами. Використання логістики як функції управління економічними потоками (товари, інформація, документація) допомагає раціоналізувати та оптимізувати управління такими потоками на всіх фазах збутового процесу. Логістичне управління – це діяльність конкретного підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача з метою задоволення попиту і одержання прибутку. Досліджуючи вищезазначену проблему, насамперед варто розглянути підходи до оцінки ефективності управління підприємством (табл. 1.3), так як деякі з них застосовуються на проміжних етапах оцінки ефективності логістичного управління (еталонний, операційний). На нашу думку, найбільш доцільно застосовувати системний

підхід до оцінки ефективності логістичного управління підприємством, оскільки саме цей підхід дає змогу врахувати різні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства оптової торгівлі, так як системний підхід є базовим для логістичної концепції управління підприємством, а використання в рамках системного – логістичного підходу до оцінки ефективності управління дає можливість виключити більшість недоліків зазначеного підходу (рис. 1.2) [36, с. 144].

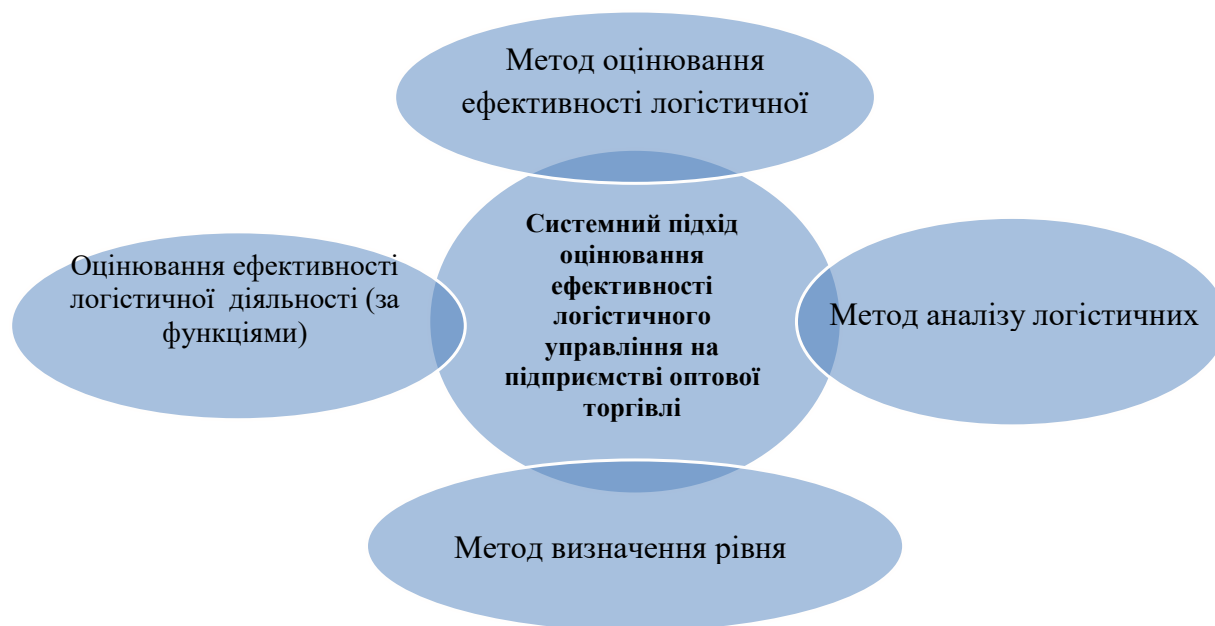


Рис. 1.2. Складові системного підходу до оцінювання логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі

Джерело: [6, с. 97]

Таблиця 1.3.

Характеристика підходів до оцінки ефективності управління підприємством

| Підхід 1 | Критерій 2 | Переваги 3 | Недоліки 4 |
|-------------|-------------------------|--|--|
| Цільовий | Ступінь досягнення мети | <ul style="list-style-type: none"> дає змогу порівняти отримані результати з поставленими завданнями; орієнтує на досягнення цілей; вказує на доцільність отриманих результатів | <ul style="list-style-type: none"> Наявність складної системи цілей, що ускладнює процес вимірювання ступеня їх досягнення; Можлива суперечливість та неузгодженість поставлених цілей |

Продовження таблиці 1.3.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------|--|---|---|
| Еталонний | Ступінь відповідності еталону | <ul style="list-style-type: none"> • Дає змогу визначити сильні та вразливі сторони підприємства порівняно з конкурентами або лідерами; • Орієнтує на вдосконалення в напрямку досягнення еталонного рівня | <ul style="list-style-type: none"> • Складність застосування через обмежений доступ до інформації щодо показників діяльності конкурентів (лідерів) • Складність врахування змін зовнішнього середовища |
| Вартісно - орієнтований | Підвищення вартості підприємства | <ul style="list-style-type: none"> • Дає змогу дати вартісну оцінку досягнутим результатам; • Орієнтує на отримання певного рівня віддачі на вкладений капітал | Складність визначення пріоритетних напрямів діяльності, що дозволять підвищити вартість підприємства |
| Балансу інтересів | Досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін | <ul style="list-style-type: none"> • Дає змогу врахувати важливість інтересів різних зацікавлених сторін; • Орієнтує на досягнення збалансованості інтересів зацікавлених сторін | <ul style="list-style-type: none"> • Складність досягнення балансу інтересів через їх суперечливість та різноплановість; • Не враховуються витрати ресурсів та отриманих результатів; • Складно оцінити ступінь задоволення груп зацікавлених сторін |
| Операційний | Співставлення результатів та витрат | <ul style="list-style-type: none"> • Управління дає змогу зіставити результати з витратами, понесеними на їх досягнення; • орієнтує на найбільш ефективне використання ресурсів | <ul style="list-style-type: none"> • Складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату; • Необхідність врахування фактору часу |
| Системний | Результативність підприємства як системи | <ul style="list-style-type: none"> • Дає змогу відобразити багатогранність управління в цілому; • враховує взаємини підприємства з зовнішнім середовищем; • акцентує увагу на об'єкті управління, що може бути представлений послідовністю «вхід–процес–вихід»; • враховує зв'язки між складовими підприємства як системи; • дає можливість оцінити ефективність за допомогою узагальнюючого показника | <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність єдиного погляду на виокремлення складових ефективності; • Зміна критеріїв при зміні часу, за який відбувається оцінювання • Складно простежити доцільність витрат ресурсів; • Складність встановлення відповідності між результатами та витратами ресурсів на їх отримання |

Джерело: [13, с. 127]

Головне підґрунтя організації логістичного управління складає інтеграція окремих логістичних систем та оптимізації їх взаємодії для розкриття потенціалу наявних у підприємства ресурсів та максимізації рівня його розвитку. При цьому при інтеграції логістичних систем ланки обираються початково в межах одного суб'єкта господарювання, а потім – за його межами, тому доцільно було б однією з складових ефективності логістичного управління на підприємстві взяти оцінку функціонування логістичної системи (табл. 1.4), створеної в межах підприємства [21, с. 89].

Таблиця 1.4.

Показники, що характеризують ефективність логістичної системи

| Показник | Методика розрахунку | Сутність показника |
|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру | $\frac{\sum \text{ЧП}}{\sum I_{\text{ла}}}$ де $\sum \text{ЧП}$ – сума чистого прибутку, $\sum I_{\text{ла}}$ – сума інвестицій в логістичні активи | Показник прибутковості інвестиційної діяльності Підприємства в логістичну інфраструктуру |
| Завантаженість потужностей логістичних об'єктів | $\frac{\text{ЗавП}_{\text{факт}}}{\text{ЗавП}_{\text{норм}}} \times 100,$ де $\text{ЗавП}_{\text{факт}}$ – фактичне завантаження потужностей, $\text{ЗавП}_{\text{норм}}$ – нормативне завантаження потужностей | Показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо. |
| Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів | $\frac{\sum \text{ОК}_t}{\text{СБ}_{\text{р.п.}}}$ де $\sum \text{ОК}_t$ – середня сума оборотних коштів за певний період часу, $\text{СБ}_{\text{р.п.}}$ – собівартість реалізованої продукції | Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію |
| Тривалість одного обороту | $\frac{K_{\text{днів Т}}}{K_{\text{обор}}}$ де $K_{\text{днів Т}}$ – кількість днів періоду, $K_{\text{обор}}$ – кількість оборотів | |

Продовження таблиці 1.4.

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| Витрати утримання запасів | $\frac{НВЗ \times ВЗ}{2 \times 100}$, де НВЗ – норма витрат утримання запасу, ВЗ – вартість запасу | Показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси |
| Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат | $\frac{\Sigma ВЗР}{ВЛ_{заг}}$, де $\Sigma ВЗР$ – сумарні витрати на закупівлю та реалізацію товарів ВЛ _{заг} – загальні логістичні витрати | Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності |
| Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів) | $\frac{\Sigma ВП}{\Sigma ВР}$, де $\Sigma ВП$ – сума валового прибутку, $\Sigma ВР$ – сумарні витрати на реалізацію продукції | Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту |

Джерело: [22, с. 57]

Варто зазначити, що в спеціальній літературі немає єдиної думки щодо питання визначення ефективності функціонування логістичної системи. Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат. Без сумніву, орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу.

Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій, найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності.

Метод аналізу логістичних витрат передбачає встановлення вартісного критерію для кожної логістичної функції на підприємстві. Порівнянням загальних витрат з витратами за окремими напрямками визначає міру розходження за кінцевими результатами. За значущих відхилень вносяться необхідні поправки та доповнення у діяльність служби логістики. Ускладнення в оцінці ефективності логістики пов'язані, головним чином, з існуючими методами обліку витрат на підприємствах, що не дають змогу виділяти і контролювати логістичні витрати, і, отже, оцінювати результативність відповідних функцій, здійснюваних підприємством.

Визначення часових рамок при обчисленні логістичних витрат за видами діяльності також є досить складним і неоднозначним. Наприклад, деякі логістичні операції можуть виконуватися з розрахунку на здійснення наступних дій в майбутньому, що часто виходить за рамки даного періоду.

Прагнення управляти ефективністю та оптимізувати витрати вимагає системного підходу до визначення та зниження логістичних витрат. Коротко зупинимося на основних зонах виявлення логістичних витрат (тобто витрат, унаслідок відхилення техніко-економічних факторів від прийнятих при розробці планів).

1. Витрати на планування (попиту та поставок) (Зпл), тобто витрати, пов'язані з плануванням попиту, поставок, обробки товарів і координацією процесів планування по всьому ланцюгу поставок, включаючи всі канали. Застосування логістики знижує витрати часу на розробку планів. Удосконалення логістичних процесів і підвищення якості планування дають змогу більш ефективно використовувати обладнання та скоротити операційні витрати, зменшуючи пов'язані з ними постійні й змінні операційні витрати.

2. Витрати на логістичне адміністрування (Зад). Витрати пов'язані з організацією служби логістики, управлінням логістичними витратами, ціноутворенням, плануванням, аналізом, контролем та аудитом логістичних функцій, операцій і витрат. В загальному випадку Зад визначається наступними складовими, представленими в формулі (1.1).

$$\text{Зад} = \text{Ззп} + \text{Звідр} + \text{Знавч} + \text{Зпред} + \text{Ззв} + \text{Зоп}, \quad (1.1)$$

де Ззп – заробітна плата та бонуси, тис. грн;

Звідр – відрядження, тис. грн;

Знавч – навчання, тис. грн;

Зпред – представницькі витрати, тис. грн;

Ззв – зв'язок, тис. грн;

Зоп – офісне приладдя, тис. грн.

3. Витрати на утримання запасів (Взап). Сюди включаються складські витрати та витрати на управління складом, зберігання товарів, вантажопереробку, комплектацію та навантаження. Крім того, сюди входять витрати, пов'язані зі сплатою за оборотні засоби в запасах та оборотні фонди складів. Розраховуються витрати для товарів. Більшість підприємств має невикористану нагоду значно знизити прямі логістичні витрати на робочу силу навіть на тих складах, де вже застосовуються системи управління складами. Новітні технології та передовий досвід дають змогу досягти більшої ефективності, ніж було можливе в недавньому минулому. Сукупність витрат на утримання запасів (Взап) містить такі складові, наведені в формулі (1.2):

$$\text{Взап} = \text{Вс} + \text{Внп} + \text{Внк} + \text{Встр} + \text{Взсп} + \text{Вау} + \text{Вр}, \quad (1.2)$$

де Вс – витрати на організацію складських робіт (операції з переміщення запасів);

Внп – розрахунковий неотриманий відсоток на капітал, заморожений у формі складських запасів;

Внк – податки на капітал, вкладений в запаси (податок на майно), утримання складських площ;

Встр – страхування;

Взсп – зарплата складського персоналу;

Вау – адміністративно-управлінські витрати;

Вр – витрати, пов'язані з ризиком втрат унаслідок старіння, псування.

4. Транспортно-експедиційні витрати (Вте). Вони значно варіюються залежно від використаного підприємством виду транспорту та системи управління транспортом. Включають усі транспортні витрати по доставці товарів (у тому числі експедиція, страхування тощо).

5. Витрати по введенню та обробці замовлень (Взам). Включають витрати на підтримку підприємств роздрібною торгівлю, прийом нових замовлень та додавання їх до системи, подальшу модифікацію замовлень, резервування та

виділення запасів, звітність по процесу та ініціалізацію процесу поставки, підготовку відповідних документів тощо. Сукупність названих витрат трудових ресурсів для зручності обчислень можна розділити на декілька складових і представити у формулі (1.3):

$$В_{зам} = В_{оп} + В_{кс}, \quad (1.3)$$

де $В_{оп}$ – сукупність витрат трудових ресурсів основних працівників, тис. грн;

$В_{кс}$ – сукупність витрат трудових ресурсів керівників, фахівців, тис. грн.

6. Витрати на інформаційний супровід та обслуговування підприємства оптової торгівлі ($В_{іс}$).

7. Витрати на закупівлю товарів ($В_{зак}$). Включають усі витрати на закупівлю товарів, вибір товаровиробника та обговорення контрактів, підготовку, розміщення та відстеження замовлень на закупівлю, витрати на доставку, операційні витрати (1.4) .

$$В_{зак} = \sum Q_m j * C_j , \quad (1.4)$$

де $Q_m j$ – обсяг u -го найменування товарів, що закупаються, т;

C_j – вартість 1 тонни j -го найменування товарів , що закупаються, тис . грн.

8. Показники операційних витрат дають змогу виміряти ефективність ланцюга поставок.. Вони можуть вимірюватися як у грошовому виразі, так і у відсотковому (по відношенню до отриманих за період доходів). По можливості необхідно розрахувати усі приведені складові витрат. Показник витрат на весь ланцюг поставок складає суму всіх наведених вище витрат у грошовому виразі ($В_{лп}$) та визначається таким чином формула (1.5).

$$В_{лп} = В_{пл} + В_{ад} + В_{зап} + В_{те} + В_{зам} + В_{ок} + В_{зак} \text{ (тис. грн)}, \quad (1.5)$$

Структура логістичних витрат розвинених країн має такий вигляд: витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%), витрати на адміністративно-управлінські функції (9-14%) [40, с. 177].

На вітчизняних підприємствах оптової торгівлі упродовж останніх років спостерігається зростання логістичних витрат на обробку замовлень, інформаційно - комп'ютерну підтримку, логістичне адміністрування, забезпечення автоматизації складських процесів та підвищення рівня сервісу.

При аналізі логістичних витрат отримав розвиток новий підхід до їх розрахунку, що полягає в розробці місій (визначенні цілей), котрі досягаються логістичною системою в рамках нової ситуації «товар–ринок» (рис. 1.3).
















| Функції Місії  | Постачання | | Збут | | Загальні витрати за місіями |
|--|--|---|--|---|--------------------------------|
| Планування | Витрати на планування попиту, поставок |  | Витрати на планування поставок |  | Впл |
| Замовлення | Витрати на замовлення |  | Витрати на обробку замовлення |  | Взам |
| Закупівля | Витрати на здійснення закупівлі товарів |  | — |  | Взак |
| Складування (пакування, комплектація, зберігання) | Витрати складування |  | Витрати вантажопереробки у процесі збуту |  | Взап |
| Транспортування | Транспортні та експедиторські витрати, витрати страхування |  | Транспортні та експедиторські витрати, витрати страхування |  | Вте |
| Інформаційне забезпечення | Витрати інформаційного забезпечення постачання |  | Витрати інформаційного забезпечення збуту |  | Віс |
| Система менеджменту | Адміністративно – управлінські витрати |  | Адміністративно – управлінські витрати |  | Вад |
| Загальні витрати за логістичними функціональними сферами | <i>Витрати на постачання</i> | | <i>Витрати на збут</i> | | |

Рис. 1.3. Матриця аналізу логістичних витрат підприємства оптової торгівлі

Джерело: [8, с. 48]

Метод ефективності логістичної діяльності [15, с. 284].

Полягає в оцінюванні показників логістичної діяльності підприємства оптової торгівлі за виконуваними функціями (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Показники ефективності функціональних сфер логістики підприємства оптової торгівлі

Джерело: адаптовано автором для підприємств оптової торгівлі на основі [28, с. 184]

Метод визначення рівня логістичного сервісу. За даним методом у якості оціночного критерію виступає аналіз рівня логістичного обслуговування підприємства оптової торгівлі за такими параметрами [20, с. 348]:

- надійність поставки;
- повний час від отримання замовлення до поставки;
- гнучкість (можливість зміни чи коригування об'єму та часу замовлення);
- наявність запасів;
- можливість надання кредитування;
- компетентність працівників.

Рівень кожного параметра визначається у порівнянні з оптимальним (еталонним) значенням. Логістичний аудит. Останніми роками все більшого значення набуває така методологія оцінки ефективності логістики і логістичного управління в цілому як логістичний аудит. Логістичний аудит – це неупереджена оцінка усіх напрямів логістики підприємства, включаючи взаємовідносини з постачальниками і клієнтами, планування, процедури, документообіг, логістичну інфраструктуру, контроль якості і відповідності витрат на логістику місцевим ринковим умовам, що проводиться незалежною стороною [37, с. 165].

Нині в багатьох країнах світу використовується методологія логістичного аудиту, розроблена американською компанією Logistics Field Audit, Inc. У класичному виді аудит за технологією LFA припускає дослідження по семи розділах [1, с. 34]:

A. Схема бізнесу, місія і стратегія.

B. Аналіз товарної номенклатури.

C. Аналіз системи управління товарними запасами глибина оцінки запасів. При максимальній оцінці глибини запасів підприємство оптової торгівлі враховує не лише запаси на власних складах і в дорозі, а і може бачити динаміку реалізації і обсяг запасів на підприємствах роздрібної торгівлі.

D. Аналіз системи планування

- структура планування;

- глибина планування запасів;
- аналіз сезонних коливань і маркетингова оцінка несезонних коливань.

Е. Аналіз логістичних витрат

- виявлення зон прихованих витрат → зниження операційних витрат.

Основними зонами прихованих витрат є: складські, інвентаризаційні, транспортні. Підприємства не завжди враховують багато визначальних параметрів, що призводять до появи прихованих витрат. Наприклад, витрати, пов'язані з обробкою реверсивних потоків, які, за оцінкою експертів міжнародної мережі LFA, для підприємств оптової торгівлі складають до 15% логістичного бюджету.

Ф. Аналіз ІТ забезпечення. Аналізуючи ІТ – забезпечення компанії в процесі логістичного аудиту за LFA-технологією, необхідно враховувати, що завданням інформаційної системи з точки зору логістики є не лише облік товарно-матеріальних цінностей, але і управління товарними потоками. Оскільки складська логістика грає роль ключової ланки в управлінні запасами і товароруху на підприємстві оптової торгівлі, питання про вибір автоматизованої системи управління складами (Warehouse Management System, WMS) став останнім часом актуальним. Типова помилка деяких керівників полягає в тому, що облікові функції бухгалтерської програми або аналогічних програм, що реєструють рух товару за складом, цілком дають змогу автоматизувати управління складом. Саме WMS допомагає приймати рішення (формувати накази) в процесі функціонування складу, коли складність і швидкість операцій перевищує можливості людського розуму.

Г. Аналіз логістичної служби. Кожен з розділів має свою структуру дослідження, метою якого є виявити проблемні місця, визначити можливості покращень, розробити плани впровадження нових технологій.

Структура дослідження будується на основних принципах LFA [41, с. 18].

Принцип LFA № 1. Чітка відповідність стратегії логістичного управління глобальним стратегіями підприємства.

Принцип LFA № 2: Локалізація логістичних витрат.

Принцип LFA № 3: Визначення і постійний облік логістичних показників. Облік і оцінка логістичних показників стають ключовими чинниками постійного поліпшення на шляху до лідерства в галузі. Керівництво підприємств оптової торгівлі доволі часто не приділяє операційній логістиці належної уваги. Так, на багатьох підприємствах не існує поділу на логістичну службу для забезпечення збуту і логістичну службу забезпечення постачання. Склади компаній (як власні, так і аутсорсинг) не мають чітко сформульованої концепції і призначення – дистрибутивний, буферний, крос-докінг тощо. При цьому навантаження на операційну логістику (як на склади, так і на транспорт) постійно збільшується, і, не завжди є спланованою і адекватною. Для оцінки роботи операційних підрозділів необхідно розуміти, як на вартість руху товару за складом впливає:

- технологія роботи складу (як побудований ланцюжок операцій за складом і розподілені ресурси устаткування, техніки і персоналу);
- якість управління складом;
- внутрішні втрати: нестачі;
- ефективність управління запасами;
- ефективність роботи транспортної служби (своєчасність підвезення і вивезення товару);
- можливість планування навантажень на склад (як у рамках добового графіка, так і з урахуванням річних коливань).

Логістичний аудит за технологією LFA розкриває джерела надлишкових логістичних витрат і розробляє план оптимізації логістичної функції шляхом поліпшення функціональної ефективності управління логістичною системою підприємства, інтеграції і тісної взаємодії усіх ланок ланцюга постачань [1, с. 45].

Висновки до розділу 1

Виходячи із загального розуміння того, що розуміється під терміном "процес", логістичний процес має свої "Входи" і "Виходи".

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо).

Ресурс логістичного процесу – це матеріальний чи інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання такого процесу, але не є "Входом" процесу.

Отже у представленому розумінні сутності управління логістичним процесом наявність його власника, який володіє та розпоряджається необхідними і достатніми для цього ресурсами, є важливою умовою.

Друге розуміння логістичного процесу виходить із наявності його споживача (клієнта), на якого спрямований "Вихід" процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт.

Під час розгляду того, що розуміють під терміном "логістичний процес", доцільно дослідити його класифікацію.

У найбільш загальному підході будь-який процес класифікують за ознакою "Зміст робіт" .

У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення.

Отже потоковий процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних предметів (ресурсів) до яких за певною технологією застосовуються логістичні операції з метою забезпечення їх руху у визначених часових і просторових параметрах середовища відносин усіх учасників такого

процесу від початкової точки ("Вхід") до кінцевого результату ("Вихід"), що складає цінність для споживача.

Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції).

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку організації логістичної діяльності [4, с. 65]:

- операційної координації (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);
- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо);
- стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

Кожне підприємство організує свою логістичну діяльність по-своєму. Крикавський Є. В. виділяє такі напрями організації логістики [26, с. 138]:

- орієнтація на ринок;
- орієнтація на логістичний канал.

Таким чином, логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують

сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

Значна кількість розглянутих підходів, на жаль, зводиться до оцінювання віддачі від витрат на логістику, що, на наш погляд, не є абсолютно правомірним, оскільки корисний ефект від впровадження логістичного управління може проявлятися з часом, і отже виміряти його на основі зіставлення доходів та витрат неможливо. З огляду на це, оцінку ефективності логістичних витрат доцільно розглядати як початковий, базовий етап дослідження результативності логістичної системи підприємства, що має бути доповнений методом оцінки рівня логістичного сервісу та ефективності логістичного управління функціональних сфер логістики підприємств оптової торгівлі. Проте, на наш погляд, також оптимальним для використання на вітчизняних підприємствах оптової торгівлі є метод комплексного логістичного аудиту за технологією Logistics Field Audit. Він являє собою найбільш ефективний управлінський інструмент, широко використовуваний провідними світовими підприємствами, оскільки забезпечує істотне скорочення дистанції між отриманням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній, розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій. Таким чином, використання вітчизняними підприємствами розглянутих методичних підходів до оцінки ефективності логістичного управління процесами у комплексі дасть їм змогу покращити конкурентні позиції та досягти збільшення прибутку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Дослідження передумов удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (ТОВ «Сільпо-Фуд») – структурна одиниця Fozzy Group. Fozzy Group – це мережа гіпермаркетів Fozzy, працюючих у форматі Cash and Carry з асортиментом від 30000 до 50000 позицій, що об'єднують продуктові та не продуктові напрями. Гіпермаркети Fozzy C&C найвдаліше поєднують характеристики оптової бази і роздрібного магазину. Мережа є частиною однойменної торгово-промислової корпорації Fozzy, що дозволяє, беручи участь в найбільшому в країні закупівельному пулі, отримувати оптимальні ціни, що входять, від постачальників і, як наслідок, мати можливість запропонувати оптимальні ціни клієнтам.

Для дослідження передумов удосконалення управління логістичними процесами у ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно визначити чинники, які впливають на управління логістичними процесами на підприємстві. Серед них виділяють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на логістичні процеси підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 2.1), за допомогою якої визначимо напрями впливу факторів зовнішнього середовища на логістичні процеси ТОВ «Сільпо-Фуд».

Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, в тому числі і ТОВ «Сільпо-Фуд». Політична нестабільність та непередбачуваність України надзвичайно шкідливі для розвитку логістичного управління на підприємстві.

Таблиця 2.1.

Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на логістичні процеси ТОВ «Сільпо-Фуд» із застосуванням PEST – аналізу

| Група факторів | Фактор | Напрямок впливу | Стан фактору |
|----------------|---|-----------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Політичні | Політична нестабільність | - | Масштабні проведення АТО на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг |
| | Податкове законодавство Зміни в оподаткуванні | +/- | З 1 січня 2014 року знижена ставка податку на прибуток до 18%. 25 грудня 2015 року Верховна Рада України прийняла закон, яким внесла зміни до Податкового кодексу України. 1 січня 2017 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2016 року № 1797-VIII |
| | Формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень | + | Створення міжнародних логістичних центрів у вузлі Чоп-Захонь |
| | Євроінтеграція | + | Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговорний процес з Європейським Союзом щодо укладання нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права у безперешкодному пересуванні товарів, послуг, робочої сили та капіталів. Нині у розвитку ринку транспортно-логістичних послуг задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та Європейським Союзом |
| | Членство у СОТ | + | Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку |
| Економічні | Вплив світової фінансово-економічної кризи | - | Під впливом світової фінансово-економічної кризи, протягом останніх років Україною були втрачені значні обсяги транзитних та експортних вантажних перевезень морським транспортом, що негативно вплинуло на рентабельність галузі, ефективність діяльності морських та річкових портів, які дедалі потребують модернізації портової інфраструктури та облаштування сучасними засобами автоматизації систем управління на зразок європейських портів-конкурентів |

Продовження табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------|---|-----|--|
| Економічні | Збільшення за бюджетом на 2017 рік мінімальної заробітної плати | + | Мін. з/п з 01.01.2016 по 30.04.2016 - 1378 грн. з 01.05.2016 по 30.11.2016 – 1450 грн. з 01.12.2016 – 1600 грн. з 01.01.2017 – 3200 грн. з 01.01.2018 – 3723 грн. |
| | Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції | - | Рівень інфляції в Україні за 2017 р. зріс до 43,3%, що є максимальним значенням за останні 20 років. Про це повідомляє Державна служба статистики на офіційному сайті |
| | Комунальні витрати і тарифи на обслуговування | - | Тенденційне подорожчання комунальних витрат і тарифів на обслуговування. |
| | Кон'юнктура конкретного ринку | - | Жорстка конкуренція на ринку роздрібної торгівлі регіону, зростання числа потенційних конкурентів |
| | Збільшення рівня безробіття | - | Рівень безробіття (за методологією МОП) – 9,6 % в 2017 року |
| Соціальні | Рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності та її значимість | - | Зменшення доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати - 34,0 % за 2017 року. |
| | Імідж підприємства на ринку роздрібної торгівлі | - | ТОВ «Сільпо-Фуд» вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку |
| | Рівень освіти працівників | +/- | Кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зросла у 2017/2016 навчальному році на 3,4% до 2016/2015 н.р. Проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 3,3%, III-IV – зменшився на 6,6% за аналогічний період. |
| Технологічні | Інновації, що стосуються логістичних процесів | + | Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі. |
| | Інші технологічні інновації | +/- | Оновлення логістичних процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку. |
| | Вимоги до кваліфікації працівників | + | Всі працівники, які задіяні в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники. |

Джерело: складено автором

Сучасною тенденцією розвитку ринку транспортно-логістичних послуг, що поєднує інтереси всіх учасників ринку, є формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень, де базовими елементами управління товарними потоками стають логістичні центри. Розробки вітчизняних вантажоперевізників свідчать про доцільність створення у вузлі Чоп-Захонь міжнародного логістичного центру (де зосереджені потужні термінали, склади, перевантажувальні комплекси та інша транспортна

інфраструктура для комплексної обробки значних обсягів експортно-імпортних і транзитних вантажів), що можна оцінювати як новий реальний механізм інтеграції транспортних послуг української залізниці до ринку послуг залізничного транспорту країн Європи [33, с. 143].

Податкове законодавство має позитивний вплив на ефективну логістичну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», так як після прийняття ПКУ податок на прибуток щорічно зменшувався до рівня 18% у 2015 р., також зменшилась частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки.

Виділимо основні фінансово-економічні показники ТОВ «Сільпо-Фуд» які найбільшою мірою відчують вплив податкової системи. До таких показників варто віднести прибуток, який безпосередньо змінюється під впливом податків, вартість основних фондів, які, з одного боку, оподатковуються у процесі їх придбання, а з іншого – податковий тягар впливає на можливості їх відтворення, власний капітал який формується за рахунок прибутку підприємства й акціонерного капіталу. Дані види капіталу безпосередньо стосуються оподаткування. Фінансові інвестиції безпосередньо пов'язані з формуванням основних фондів, сама інвестиційна діяльність, як правило, здійснюється за рахунок прибутку, відповідно, цей показник безпосередньо пов'язаний із розмірами податку.

Щодо впливу процесу євроінтеграції, то Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговорний процес з Європейським Союзом щодо укладання нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права у безперешкодному пересуванні товарів, послуг, робочої сили та капіталів. Нині у розвитку ринку транспортних послуг задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та Європейським Союзом.

Інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, в тому числі і на ТОВ «Сільпо-Фуд». В умовах нестабільної економіки та росту

курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців. Ігнорування впливу інфляційних процесів на величину власного капіталу в процесі господарської діяльності неминуче призведе до недостовірних результатів. Інфляція – це процес, який характеризується підвищенням загального рівня купівельної спроможності цін або зниженням купівельної спроможності грошей. При цьому необхідно розрізняти інфляцію попиту та інфляцію витрат. Перша пов'язана з підвищенням сукупного попиту, зростання якого викликане збільшенням грошової маси, друга – з падінням обсягів національного виробництва. В обох випадках спостерігається зростання загального рівня цін, викликаючи збитки за грошовими активами і значну зміну вартості активів і пасивів. При інфляції деформується структура капіталу, частка власного капіталу в підсумку ресурсів, як правило, знижується до мінімальної величини [35, с. 91].

Оскільки в умовах інфляції знижується цінність грошової одиниці, в якій складається бухгалтерська звітність, то певний вплив здійснюється і на розмір статутного капіталу. Чим довший процес формування статутного капіталу, тим менший розмір статутного капіталу буде відповідати тій номінальній величині, яка закріплена в установчих документах. За інших рівних умов підприємства, які мають тривалий період формування статутного капіталу, вже свідомо створюють меншу величину статутного капіталу. В таких умовах статутний капітал знижує свою цінність, оскільки його величина не реальна, а лише наближена до дійсності. В період інфляції величина статутного капіталу схильна до значної зміни, що є істотним для прийняття управлінських рішень. Будучи основою функціонування підприємства, в умовах інфляції величина статутного капіталу знецінюється, причому по різних економічних суб'єктах в різній мірі.

Загроза дефолту України, подальше знецінення гривні, відсутність золотовалютних резервів для її підтримки призводить до нестабільності макроекономічної ситуації та має негативний вплив на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Наразі в складних економічних умовах населення України зацікавлене в трудовій діяльності, а зростання рівня заробітної плати дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку даного фактору. Зважаючи на інфляцію більшість споживачів прагне вкласти гроші в товари чи послуги, що зумовлює зростання кількості потенційних клієнтів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ТОВ «Сільпо-Фуд». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні.

Основними ризиками діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві [2, с. 39].

Мікросередовище ТОВ «Сільпо-Фуд», або середовище прямого впливу.

Постачальники. Ними є різні суб'єкти господарювання, що забезпечують ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідними йому матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі можуть швидко з'явитися проблеми з виробництвом та збутом виготовленої продукції, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. Тому, ТОВ «Сільпо-Фуд», котре також є і виробничим підприємством дуже прискіпливо ставиться до вибору постачальників (особливо якщо є альтернативи), але прагнуть при цьому підтримувати довготривалі стосунки із тими з них, які працюють з урахуванням спільних інтересів.

Посередники. Це ті підприємства, організації або окремі фізичні особи (підприємці), котрі допомагають у реалізації товарів на відповідних ринках. До

них відносяться торгові посередники, фірми-спеціалісти з організації товарообігу (включаючи транспортні підприємства, складську мережу), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії) [6, с. 155].

Плідна співпраця із посередниками допомагає ТОВ «Сільпо-Фуд» завоювати міцні ринкові позиції, ефективно працювати і розвиватись. ТОВ «Сільпо-Фуд» дуже прискіпливо обирає посередників, тому що розуміє що невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести підприємство до банкрутства.

Споживачі. При оцінці споживачів ТОВ «Сільпо-Фуд», насамперед проведемо сегментацію ринку споживачів, виділивши цільовий сегмент (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Сегментація ринку споживачів ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Ознаки сегментації | Опис і характеристика сегментів, ступінь їх привабливості, купівельна спроможність |
|-------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| 1) За рівнем доходів | Продукція користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп |
| 2) За географічним принципом | Географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію, оскільки даним видом продукції користуються як у великих містах так і в малих населених пунктах |
| 3) За демографічним принципом | Демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання |

Джерело: складено автором

Найбільш поширеним методом сегментації ринку є метод групування за однією або декількома ознаками. Суть цього методу полягає в послідовній розбивці сукупності об'єктів на групи за більш значними ознаками. Одна з ознак виділяється як системоутворюючий критерій, потім формуються підгрупи, в яких значущість цього критерію значно вище, ніж у всій сукупності потенційних споживачів даного товару. З одного боку, ці підгрупи характеризуються певними споживчими потребами, а з іншого – вони досить однорідні і за соціально-економічними, і демографічними ознаками.

Отже, продукція ТОВ «Сільпо-Фуд» користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп, демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання продукції ТОВ «Сільпо-Фуд», географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки даним видом продукції користуються як у великих містах так і в малих населених пунктах [5, с. 123].

Конкуренти.

Роздрібний продовольчий ринок України характеризується низьким рівнем консолідації, на ньому діє понад 100 торгових операторів сучасного класу. Незважаючи на це, Україна, з населенням більше 40 млн. людей, закріпила за собою статус одного з найбільших європейських ринків, що безсумнівно є привабливим для міжнародних ритейлерів, таких як Metro Group, Auchan, Rewe Group, які мають досить сильні позиції на ринку продовольчої роздрібної торгівлі.

Лідерами ринку по чистому доходу є компанії АТБ - МАРКЕТ і Fozzy Group (торгова мережа «Сільпо»), які мають збільшення чистої виручки за 2016-2017 рр. 15,3% і 16,4% відповідно (рис. 2.1).

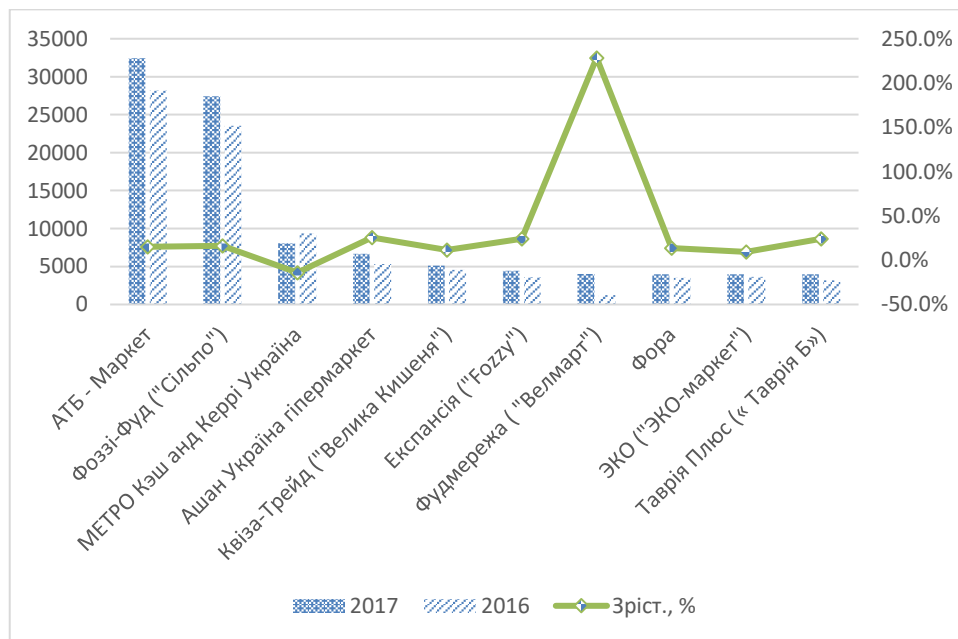


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу операторів ринку продовольчої роздрібної торгівлі України

Джерело: Складено автором на основі таблиці 2.3.

На третьому місці розмістилася компанія МЕТРО Кеш анд Керрі Україна, яка входить до міжнародної мережі рітейлу Metro Group. Компанія показала зниження чистого доходу на 14% за 2016-2017 рр.

Ашан Україна з показником чистого доходу в 6666 млн. грн. зайняла 4 позицію. Далі розташувалися компанії: Квіза-Трейд (торгова мережа «Велика Кишеня»), Експансія (торгова мережа «Фоззі»), Фудмережа (торгова мережа «Велмарт»), Фора, ЕКО (торгова мережа «Еко-маркет»), Таврія Плюс (торгова мережу «Таврія Б») (табл. 2.3).

Варто відзначити, що найбільшою групою компаній на ринку продовольчої роздрібної торгівлі за показником чистого доходу є Fozzy Group, що належить Володимиру Костельманом, Олегу Сотникові і Роману Чигирю. В Fozzy Group входять компанії: Сільпо-Фуд, Експансія і Фора, які в 2017 р сумарно принесли 35831 млн. грн., що на 3378 млн. грн. більше ніж у найближчих конкурентів компанії АТБ - Маркет.

Таблиця 2.3.

**Чистий дохід операторів ринку продовольчої роздрібної торгівлі
України, млн. грн.**

| Компанія | Чистий дохід | | |
|--|--------------|-------|--------------|
| | 2017 | 2016 | Зріст., % |
| АТБ - Маркет | 32453 | 28160 | 15,3 |
| Фоззі-Фуд (торгова мережа "Сільпо") | 27409 | 23553 | 16,4 |
| МЕТРО Кэш анд Керрі Україна | 8075 | 9390 | -14,00 |
| Ашан Україна гіпермаркет | 6666 | 5306 | 25,6 |
| Квіза-Трейд (торгова мережа "Велика Кишеня") | 5113 | 4583 | 11,6 |
| Експансія (торгова мережа "Fozzy") | 4449 | 3579 | 24,3 |
| Фудмережа (торгова мережа "Велмарт") | 4004 | 1219 | 228,5 |
| Фора | 3973 | 3497 | 13,6 |
| ЭКО (торгова мережа "ЭКО-маркет") | 3973 | 3634 | 9,3 |
| Таврія Плюс (торгова мережа «Таврія Б») | 3969 | 3194 | 24,3 |

Джерело: складено на основі інформації з офіційних сайтів представлених мереж

Розглянемо порівняльний аналіз найбільш поширених мереж продуктових супермаркетів в Україні згідно з даними досліджень, що запропоновані журналом «Dengi-ua» і наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Порівняльний аналіз мереж супермаркетів України

| Мережа | Рейтинг за цінами | | Рейтинг за асортиментом | | Рейтинг за якістю обслуг. | | Бали |
|---------------|-------------------|----------|-------------------------|----------|---------------------------|----------|------|
| | місце | бал | місце | бал | місце | бал | |
| Еко-маркет | 3 | 0,428008 | 7 | 3,410073 | 5 | 3,559547 | 7,8 |
| Велика кишеня | 8 | 0,229716 | 2 | 8,973688 | 6 | 3,325867 | 7,6 |
| Фуршет | 9 | 0,204601 | 3 | 7,709215 | 2 | 4,32496 | 7,6 |
| Метро | 7 | 0,240973 | 4 | 7,088588 | 7 | 3,127947 | 7 |
| МегаМаркет | 12 | 0,005321 | 1 | 11,6227 | 4 | 3,680975 | 6,8 |
| Біла | 6 | 0,328633 | 9 | 3,250556 | 1 | 5,676075 | 6,6 |
| Буми-маркет | 4 | 0,421793 | 8 | 3,272048 | 8 | 2,607027 | 6,4 |
| Перекресток | 10 | 0,139591 | 6 | 4,355325 | 3 | 3,696944 | 5,8 |
| АТБ-маркет | 1 | 0,955 | 12 | 0,130692 | 11 | 1,971254 | 5,6 |
| Фора | 2 | 0,871681 | 11 | 1,859927 | 12 | 1,530645 | 5,4 |
| Патерсон | 5 | 0,409629 | 10 | 2,668846 | 9-10 | 2,503263 | 5 |
| Сільпо | 11 | 0,110717 | 5 | 5,860911 | 9-10 | 2,503263 | 4,6 |

Джерело: складено на основі інформації сайту <http://dengi.ua/>

В рамках даного дослідження, нами обрано найбільш потужні, а саме: «Еко-маркет», «Велика кишеня», «Фуршет», «Сільпо», «АТБ-маркет» – які мають статус найбільш розповсюджених мереж продуктових супермаркетів [1-6]. Порівняльну характеристику цих торговельних мереж наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Порівняльна характеристика торговельних мереж України

| Мережа | Рік засн. | Асортимент (шт.) | Цілодоб. потік покупців | Торг. площа, кв. м. | Кількість магазинів |
|---------------|-----------|------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Еко-маркет | 2003 | 5,5 тис. | 150 тис. | (150-2850) | 95 |
| Фуршет | 1992 | 20 тис. | 500 тис. | (800-9000) | 117 |
| Велика кишеня | 2000 | 25/50 тис. | 180 тис. | (250-5600) | 53 |
| Сільпо | 2001 | 20 тис. | 600 тис. | (200-6700) | 450 |

Продовження таблиці 2.5.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------|------|----------|----------|------------|-----|
| АТБ-маркет | 1993 | 3,5 тис. | 800 тис. | (120-9000) | 720 |

Джерело: складено на основі інформації з офіційних сайтів представлених мереж

«АТБ-маркет» – абсолютний лідер за торговими площами та кількістю магазинів, «Велика кишеня» – по кількості найменувань в асортименті, а «Фуршет» – за максимальною торговою площею. У кожної мережі є свої переваги і недоліки – завдяки яким нескладно робити висновок по політиці позиціонування кожної мережі:

«ЕКО-маркет» – нещодавно вийшов на ринок продуктових супермаркетів і вже встиг завоювати статус соціально-відповідальної компанії. Наглядні показники успішності: широкий регіон покриття, хороша якість обслуговування. А ось асортимент і загальний щоденний потік клієнтів поки в категорії недоліків.

«Фуршет» – мабуть, найулюбленіша мережа покупців «середнього класу»: широкий асортимент, висока якість продукції і обслуговування. Компанія виробляє товари під власними торговими марками «Фуршет» і «Народна». Діють програми лояльності: єдина дисконтна програма та пенсійна дисконтна картка. Але у «Фуршет» є також ряд недоліків, серед яких далеко не економний рівень цін і «віддаленість» від покупця. Якщо у клієнта є машина - вибір полягатиме на «Фуршет», але далеко не всі в Україні можуть похвалитися таким привілеєм.

«Велика кишеня» – лише три власні торгові марки (ВТМ) наводять на думку про довгострокову і якісну політику співпраці з постачальниками, а споживачам дає можливість вигідно купувати товари оптимальної якості, не переплачуючи за упаковку та рекламу. У «Великій кишені» завжди в достатній кількості персоналу в залі, широкий ціновий ряд на торгових полицях, проводяться знижки на товари та акційні пропозиції. Великий асортимент і

зручне розташування можна віднести до переваг мережі. Серед недоліків - невисокий показник відвідин (не дивлячись на цілодобову роботу мережі), відносно низький контроль якості продукції.

«Сільпо» – слід зазначити незаперечну позицію найбільш відомого і близького до покупців супермаркету – отже, велика відвідуваність. У мережі пропонують споживачам власний імпорт «Сільпо» – це продукти популярних іноземних виробників, відібрані та перевірені фахівцями мережі. Вони потрапляють від виробника одразу на полиці супермаркету без посередників, завдяки чому споживачі купують імпортні продукти за кращою ціною ніж в інших мережах. На сьогоднішній день асортимент власної торгової марки «Премія» вже перевищує 800 найменувань у більш ніж 100 різних категоріях товарів середнього цінового сегмента. Дуже активно проводиться маркетингова політика (покупець, який має дисконтну картку може контролювати процес економії). Серед «мінусів» – хаотична і недостатньо ефективна політика обслуговування покупців та невисока якість продукції ВТМ.

«АТБ-маркет» – відомий лідер дискаунтинга в Україні – робить основну ставку в роботі з постачальниками на максимально занижені ціни. За прогнозами аналітиків подібна політика призведе до того, що на торгових полицях «АТБ» розташовуватимуться товари на 80 % ВТМ. Девіз мережі «Ціни – радують» ще декілька років тому був першочерговим чинником вибору супермаркету для більшості українців. Наявність власного автопарку і надзвичайна економія на інфраструктурі супермаркету дозволяють АТБ значно обійти своїх конкурентів. Але, на превеликий жаль, є й недоліки: малий асортимент, відсутність низки важливих продтоварів, низька якість більшості продукції, низький рівень торговельного обладнання торгового залу, обмеження на касах.

Отже, можна визначити, що найбільшими конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа супермаркетів «Сільпо») на роздрібному продовольчому ринку України є «Еко-маркет», «Фуршет», «Велика Кишеня», АТБ-маркет.

Проведемо аналіз маркетингового середовища підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою SNW – аналізу, тобто стратегічного аналізу внутрішнього середовища з позиції сильних, слабких і нейтральних сторін організації. SNW – аналіз для ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у табл. 2.6. Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності туристичної фірми було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.6.

SNW – аналіз для ТОВ «Сільпо-Фуд»

| № з/п | Ключові параметри діяльності підприємства | S | N | W |
|-------|---|----|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Навчання персоналу | | 5 | |
| 2 | Умови праці | 9 | | |
| 3 | Мотивація і стимулювання персоналу | 8 | | |
| 4 | Плинність кадрів | | | 1 |
| 5 | Кваліфікація персоналу | | 5 | |
| 6 | Оцінка якості роботи персоналу | | 6 | |
| 7 | Соціальний пакет | | 5 | |
| 8 | Організація планування | | | 3 |
| 9 | Рівень технічної оснащеності | | 5 | |
| 10 | Інформаційне забезпечення | 8 | | |
| 11 | Якість послуг, що надаються | 10 | | |
| 12 | Організація маркетингу на підприємстві | | | 2 |
| 13 | Обсяги реалізації | | | 2 |
| 14 | Асортимент продукції, що випускається | | 6 | |
| 15 | Чисельність персоналу | | | 3 |
| 16 | Заробітна плата | 8 | | |
| 17 | Імідж (ділова репутація) підприємства | | 7 | |
| 18 | Психологічний клімат у колективі | 9 | | |
| 19 | Фінансова стійкість підприємства | | 5 | |
| 20 | Територіальне розташування | | 5 | |
| 21 | Цінова політика | 9 | | |
| 22 | Обсяги продажів | | | 3 |
| 23 | Орієнтація на споживача | 8 | | |
| 24 | Стратегія розвитку підприємства | | | 2 |

Джерело: складено автором

На рис. 2.2 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд». Дані табл. 2.5 та рис. 2.2 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» є якість послуг, які надаються, цінова

політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» - плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг підприємства.

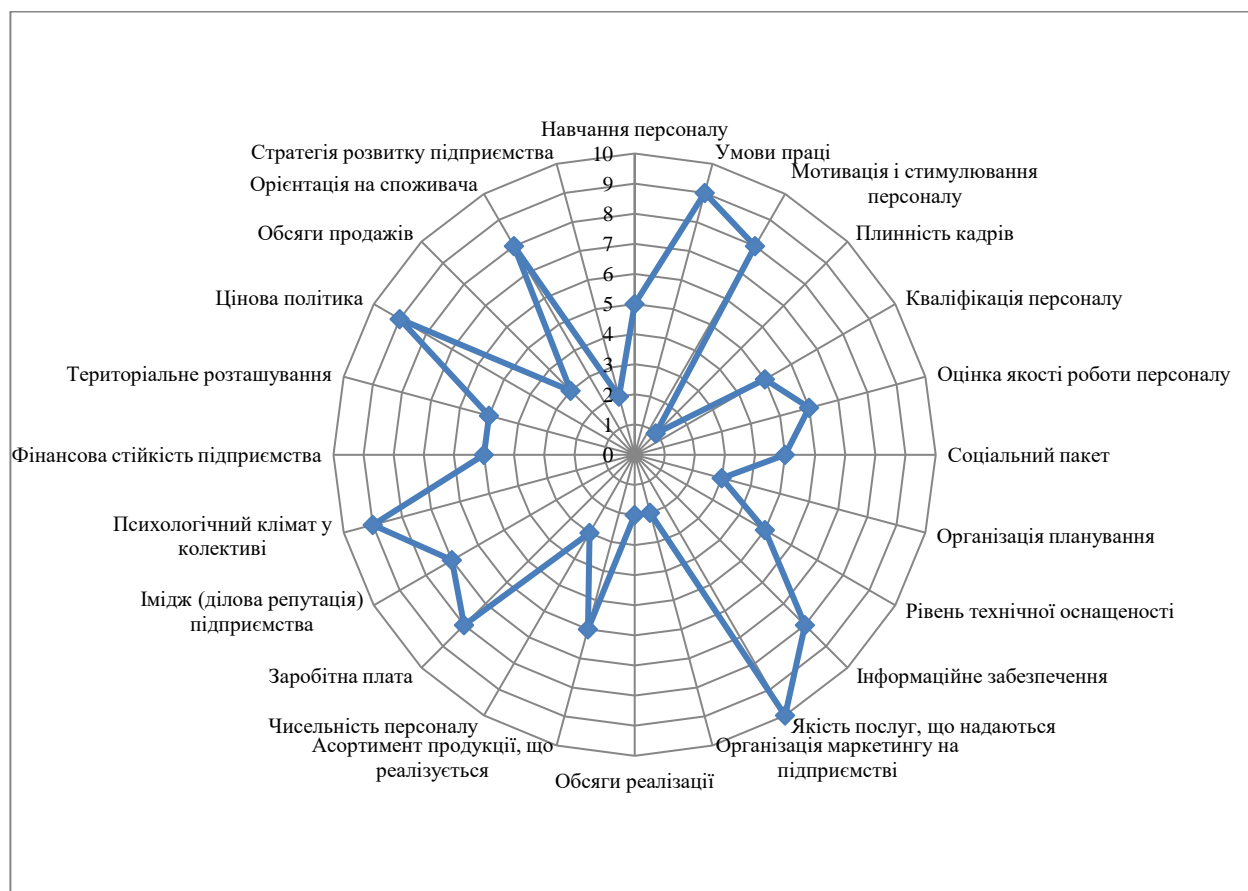


Рис. 2.2. Графічна інтерпретація SNW – аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд»
Джерело: складено автором на підставі табл.2.6

Аналіз позиції підприємства в галузі включає виділення її слабких та сильних сторін, можливостей та погроз. Визначимо сильні та слабкі сторони ТОВ «Сільпо-Фуд» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.7).

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку харчових продуктів України.

SWOT-аналіз дозволив встановити, що найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингових комунікацій.

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз для ТОВ «Сільпо-Фуд»

| | | |
|--|--|---|
| | <p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Приймає участь у міжнародних проєктах, виставках. 3. Великий досвід роботи на ринку продажу харчової продукції 4. Наявність екологічних сертифікатів. 5. Зростання числа споживачів. 6. Впровадження новітніх технологій в сфері виробництва харчової продукції. 7. Наявність постійних споживачів. 8. Встановлені стабільні зв'язки з постійними споживачами. 9. Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства | <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. 2. Негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на харчову продукцію. 3. Зменшення частки на ринку продажу харчової продукції. |
| Можливості: | SO-стратегія | WO-стратегія |
| 1. Поява нових ділових партнерів. | Стратегія посилення позицій на ринку Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів. Набір висококваліфікованих співробітників. | Вдосконалення збору маркетингової інформації |
| 2. Зростання купівельної спроможності населення | | |
| 3. Зміна вподобань споживачів | Привернення уваги можливих клієнтів | Участь у добродійних та гуманітарних акціях |
| | <p>Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства</p> <p>Реалізація програми навчання фахівців</p> <p>Реклама своїх послуг</p> | |
| 4. Доступ до новітніх технологій в сфері виробництва харчової продукції. | <p>Створення відділу інноваційних послуг</p> <p>Подальше освоєння ринку продажу харчової продукції</p> <p>Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції</p> | |
| Загрози: | ST-стратегія | WT-стратегія |
| 1. Велика кількість конкурентів. | Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції, привернення уваги нових клієнтів | |
| 2. Недоліки системи оподаткування. | Перехід на більш зручну систему оподаткування | |
| 3. Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм. | <p>Реалізація програми навчання фахівців</p> <p>Набір кваліфікованого персоналу</p> | |
| 4. Економічна та політична нестабільність в Україні. | Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок | |
| 5. Висока вартість реклами. | Обрання більш ефективні засоби маркетингових комунікацій | |
| 6. Агресивна політика конкурентів. | <p>Вдосконалення збору маркетингової інформації</p> <p>Відкриття відділу інноваційних послуг</p> | |

Після позиціонування загроз було виявлено, що:

- до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів на послуги конкурентів;

- до руйнації підприємства або її виходу з галузі може призвести негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на загальнодоступні ресторанні послуги та постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. Розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має високі показники стабільності та конкурентоспроможності. ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує таку стратегію формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, яка передбачає використання елементів унікальності у виробництві продукції, які мають цінність для споживачів. Ці додаткові цінності, такі як висока якість продукції, широкий асортимент продукції, висока кваліфікація персоналу, дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник послуг, та середньою ціною у галузі.

2.2. Аналіз та діагностика існуючого управління логістичними процесами на підприємстві

Логістична система ТОВ «Сільпо-Фуд» – це сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, що формується підприємством для реалізації своєї логістичної стратегії.

Структура служби логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено на рис.2.3.

Як видно з рис.2.3, структура служби логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є дивізійною, що являє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства. Хоча дивізійна структура призводить

до дублювання функцій логістичного управління в центрі і на місцях, однак на ТОВ «Сільпо-Фуд» (оскільки це підприємство з різною географією продажів, широким асортиментом продукції) цей недолік компенсується швидкістю і гнучкістю рішень регіональних відділень.

Завдяки логістиці торговельних мереж Fozzy Group через власні розподільні центри ТОВ «Сільпо-Фуд» змогла налагодити своєчасне постачання мережі магазинів «Сільпо» продуктами харчування по всій Україні. Крім того, в ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

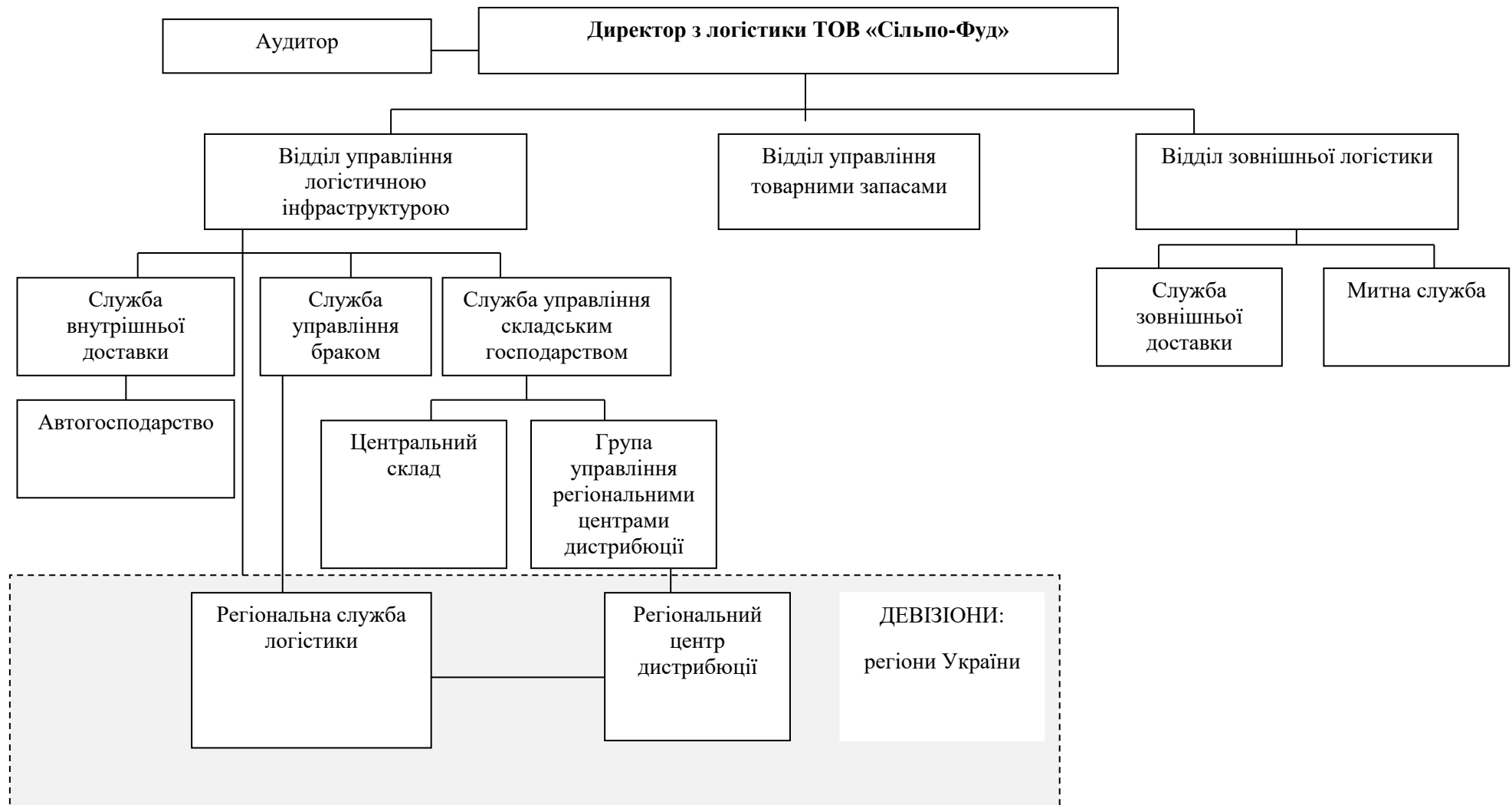


Рис.2.3. Структура служби логістики ТОВ «Сільпо-Фуд», станом на початок 2018 р.

Джерело: складено за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена на рис.2.4.

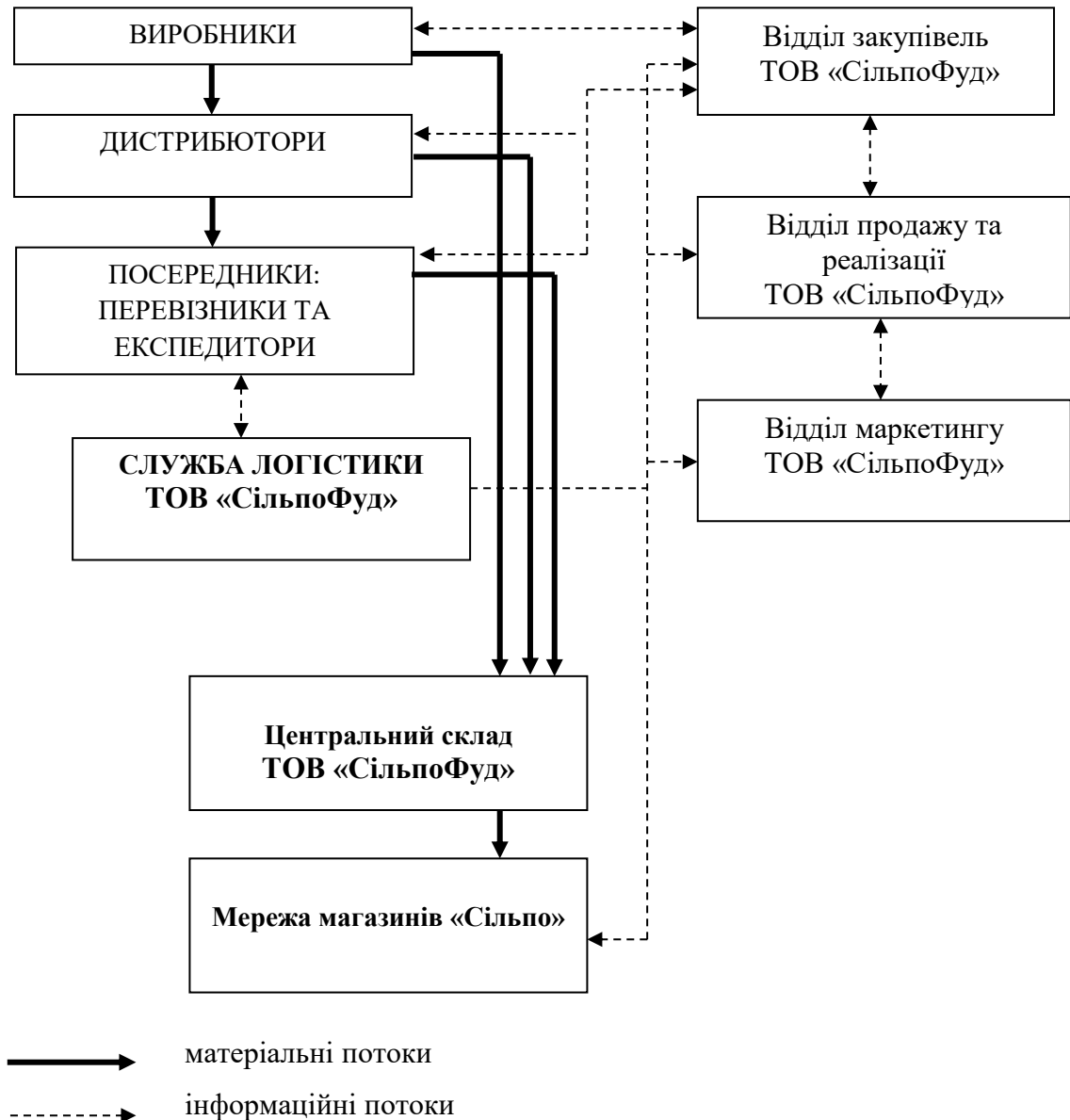


Рис. 2.4. Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено за даними відділу управління логістичною інфраструктурою ТОВ «Сільпо-Фуд»

Кожен магазин, що належить до ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа магазинів «Сільпо») має невеликий склад, необхідний для зберігання, підтримання товарних запасів, передпродажної підготовки та реалізації товарів. Товар на складські приміщення в магазин, надходить з центрального складу ТОВ «Сільпо-Фуд».

Відзначимо, що центральний склад - це структурний елемент

ТОВ «Сільпо-Фуд», на якому здійснюється відбір, зберігання і розподіл товарів для магазинів роздрібної мережі «Сільпо».

Завдяки використанню регіональних центрів дистрибуції і впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами, мережі «Сільпо» вдалося налагодити ефективну систему логістики. Використання розподільного центру дозволяє мережевим магазинам «Сільпо» знижувати закупівельні ціни, а також навантаження на магазини при прийомі товару, що сприяє більш раціональній організації торгово-технологічного процесу.

Функції відділів логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно пов'язані з функціями таких відділів, як: закупівель, продажу та реалізації та маркетингу, оскільки маркетинг забезпечує реалізацію продукції, логістика цю продукцію безпосередньо реалізовує, а відділи закупок та продажів проводять аналіз попиту та організовують збут.

Система логістичного менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» включає такі підсистеми, як:

- управління логістичною інфраструктурою;
- управління інформаційними технологіями в логістиці;
- управління запасами товарів;
- управління складуванням і транспортуванням.

Кожна функція закріплюється за конкретним підрозділом ТОВ «Сільпо-Фуд» (див. рис. 2.3). Кожний із підрозділів відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає за виконання винятково своїх функціональних обов'язків. За результати логістичної діяльності керівник відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» звітує перед директором з логістичних питань, а директор з логістичних питань, в свою чергу, перед генеральним директором. Це спричинює дублювання управлінських функцій, спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям, зумовлює протиріччя між лінійними та функціональними керівниками.

Оперативні підрозділи логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» пов'язані з постачальниками в єдину систему і будуються з врахуванням динаміки та структури циклу виконання замовлення.

Функціональний цикл в логістиці ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з трьох стадій:

1. Логістика закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд». Часто цей процес позначають як «логістика «на вході»» і пов'язують з придбанням товарів у зовнішніх постачальників. У сфері гуртової та роздрібної торгівлі широко використовується термін купівлі «buying», оскільки ТОВ «Сільпо-Фуд» лише перепродує вже готовий товар, а не споживає матеріали з недостатнім ступенем готовності. Головна мета — підтримка торгівлі шляхом закупівель з якнайменшими загальними витратами. Включає: прогнозування потреб, планування закупівель, вибір джерела поставок, переговори, розміщення замовлення, транспортування, отримання, перевірку, зберігання тощо. Загальна схема процесу логістика закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена на рис. 2.5.

2. Внутрішньوماгазинна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд». Діяльність, що забезпечує планування і підтримку торговельного процесу ТОВ «Сільпо-Фуд». Метою є забезпечення безперебійної торгівлі. Включає: вантажопереробку, управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» у міру їх своєчасної передачі в торговий зал, забезпечення доступності товару.

3. Логістика продажів ТОВ «Сільпо-Фуд». Охоплює широкий спектр дій від пошуку і залучення нових покупців до доставки замовлень споживачам. Мета — просування товарів споживачам із мінімальними загальними витратами. Включає у взаємодії з маркетингом: ціноутворення, визначення рівня сервісу, мерчандайзинг, стимулювання збуту; самостійно (через логістику закупівель) зв'язок із виробником і (або) посередником, доставку, рециклінг.



Рис. 2.5. Загальна схема процесу логістики закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено за даними відділ управління логістичною інфраструктурою ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проведемо оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд». Оцінка інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена у таблиці 2.8.

Експертами оцінки виступали спеціалісти відділів логістики ТОВ «Сільпо-Фуд», які оцінювали критерії ефективності інформаційного забезпечення логістики підприємства за бальною системою:

- 1 бал – не використовується;
- 2 бали – частково використовується;

3 бали – використовується.

Таблиця 2.8.

**Оцінка інформаційного забезпечення логістичних процесів
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| Критерії оцінки | Бали | | |
|---|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1. Повнота інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» | | | X |
| 2. Ступінь використання методів аналізу і планування в логістичних процесах ТОВ «Сільпо-Фуд» | | X | |
| 3. Ступінь оснащення логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» технічними засобами | | | X |
| 4. Ступінь оснащення логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» комп'ютерною технікою | | | X |
| 5. Рівень кваліфікації та проф підготовки персоналу, який займається збиранням та обробкою інформації, щодо логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» | | X | |
| 6. Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами | X | | |
| 7. Контроль з боку керівників над процесом збору, оцінки та обробки інформації, щодо логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» | | | X |
| 8. Забезпечення комерційної таємниці інформації, щодо логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» | X | | |
| Разом: | 18 | | |

Джерело: складено автором

Отже, загальна оцінка складає 18 балів (з можливих 24), це дає нам зрозуміти, що на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» простежується середній рівень інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд», тобто недостатньо повно, це обумовлено тим, що низький ступінь мають такі показники, як «наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами» та «забезпечення комерційної таємниці інформації, щодо логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»». Для того, щоб інформаційне забезпечення логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» було ефективним необхідно, щоб всі критерії виконувалися на максимум.

Проведемо аналіз логістичних ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд». В кожному функціональному циклі в логістиці ТОВ «Сільпо-Фуд» можна виділити свої ризики, перелік та джерела виникнення яких наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9.

Класифікація логістичних ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Функціональний цикл | Ризики | Джерела |
|--|---|---|
| Логістика закупівель | <ul style="list-style-type: none"> - ризик затримки постачання; - ризик псування продукції, сировини або матеріалів; - ризик подорожчання продукції, сировини або матеріалів; - ризик подорожчання транспортування. | <ul style="list-style-type: none"> - затримка спричинена постачальником або перевізником; - псування спричинено постачальником або перевізником; - викликано курсовими коливаннями, або подорожчанням продукції, складових сировини та матеріалів. |
| Внутрішньوماгазинна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» | <ul style="list-style-type: none"> - ризик недостатньої кількості продукції для здійснення торгівельного процесу - ризик недостатньої кількості запасів для здійснення виробничого процесу - ризик подорожчання зберігання запасів. | <ul style="list-style-type: none"> - похибки у визначенні необхідних продукції та запасів - підняття цін на енергоресурси або оренду складських приміщень. |
| Логістика продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» | <ul style="list-style-type: none"> - ризик невчасної поставки готової продукції споживачу в процесі перевезення або зберігання; - ризик поставки, яка не задовольняє за кількістю потреби ринку (виникнення дефіциту), або поставки, яка перевищує попит ринку. | <ul style="list-style-type: none"> - невчасна доставка перевізником або невчасне відвантаження підприємством; - недотримання норм зберігання готової продукції на складах або в процесі перевезення; - невірна оцінка потреб ринку. |

Джерело: складено за даними відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Оцінку логістичних ризиків проводить директор з логістики досліджуваного підприємства. Основною метою директора з логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є боротьба з негативними наслідками ризиків, тобто зниження збитків від логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Рішення про конкретні дії для захисту і зменшення ризику можуть бути деталізовані тільки при ретельному вивченні і аналізі ситуацій ризику, які можливі в майбутньому і сьогодні.

Логістична діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» з кожним роком зазнає динамічних змін, як і будь-який інший вид діяльності, а тому потребує постійного вдосконалення з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Макроекономічні ринкові умови, уподобання споживачів, логістичні технології та комунікаційні процеси змушують логістичні відділи систематично оцінювати свої дії, переглядати та змінювати стратегії і плани, вимірювати результати своєї діяльності.

На підставі аналізу вітчизняних та зарубіжних джерел потрібно зауважити, що наука ще не виробила комплексної системи оцінювання ефективності логістичних процесів на підприємстві. За нашим баченням алгоритм та шкала оцінки ефективності логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» повинна містити основні критерії результативності та ефективності з урахуванням різної ваги впливу цих критеріїв на кінцевий результат та бути доступною для практичного застосування [4, с. 293].

На першому етапі оцінки ефективності логістичних процесів слід за допомогою ABC-аналізу виявити значущість та цінність кожного з критеріїв результативності для підприємства, що аналізується. Потім на основі експертного або статистичного методу проаналізувати відповідність логістичних процесів цим критеріям, беручи за еталон 100%.

В табл. 2.10 визначено загальний показник відповідності критеріям результативності логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» [Додаток А].

Таблиця 2.10.

Форма визначення загального показника результативності логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показники результативності | Вага | Частка, % | Відсоток відповідності, % | Коефіцієнт | Результат, % |
|----------------------------|------|-----------|---------------------------|------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Зрозумілість | B | 10,53 | 90 | 0,9 | 9,48 |
| Задоволення потреб | B | 10,53 | 100 | 1,0 | 10,53 |
| Інноваційність | A | 21,05 | 100 | 1,0 | 21,05 |
| Стратегічна креативність | B | 10,53 | 80 | 0,8 | 8,42 |
| Автентичність | C | 5,25 | 50 | 0,5 | 2,63 |
| Довіра споживачів | B | 10,535 | 75 | 0,75 | 7,90 |

Продовження таблиці 2.10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------|---|-------|-----|---|-------|
| Здатність до змін | A | 21,05 | 100 | 1 | 21,05 |
| Відповідність стратегічному баченню | B | 10,53 | 100 | 1 | 10,53 |
| Загальний показник | | 100 | | | 91,59 |

Джерело: розраховано автором на основі інформації зібраної шляхом проведення анкетування спеціалістів відділів логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Отже, виходячи з результатів табл. 2.10, ефективність логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться на досить високому рівні – 91,59% зі 100%.

Слід відзначити, що дана методика визначення результативності логістичних процесів може застосовуватись, як для окремих логістичних заходів так і для визначення результативності логістичної діяльності загалом по підприємству. Відсоток відповідності може визначатись як на основі експертної оцінки так і на основі певних статистичних даних [5]. Джерелом статистичних даних може бути інформація зібрана у формі опитування чи анкетування клієнтів, споживачів, партнерів, працівників, постачальників та інших зацікавлених сторін.

Показники, що використані в табл. 2.10 в залежності від специфіки ринку, масштабів виробництва та інших зовнішніх і внутрішніх факторів можуть змінюватись, як і вага кожного з показників в залежності від місії, цілей підприємства і, навіть, філософії ведення бізнесу.

2.3. Оцінювання системи управління логістичними процесами на підприємстві

Для визначення ефективності системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд», використаємо ієрархічний аналіз складових логістичної діяльності, що передбачає шість напрямів аналізу і 27 показники, що визначені експертним методом (було залучено 5 експертів – провідних

фахівців з логістики підприємства).

Кожен із цих показників оцінювали за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Анкета та результати оцінки ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена в Додатку А. Експертні оцінки формувалися за такою шкалою: «дуже добре» - 5 балів, «добре» - 4, «частково» - 3, «погано» - 2, «дуже погано» - 1.

Таблиця 2.11.

Результати оцінки ефективності системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показники | Позначення на радарі | Оцінки в балах (1... 5) | | | |
|---|----------------------|-------------------------|---------|---------|-----------------------------|
| | | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення 2017/2016 (+, -) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <i>Маркетингові дослідження</i> | | 3,1 | 3,25 | 3,5 | 0,25 |
| Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища | (1а) | 4 | 4 | 4 | - |
| Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збуту продукції | (1б) | 1,5 | 1,5 | 2 | 0,5 |
| Асортимент та якість продукції | (1в) | 2,5 | 2,5 | 3,5 | 1 |
| Використання різноманітних методів збору інформації | (1г) | 2 | 2 | 2,5 | 0,5 |
| Динаміка цін | (1д) | 4 | 4 | 4 | - |
| Вимоги до якості | (1ж) | 4 | 5 | 5 | - |
| Наявність інформаційної системи | (1з) | 3 | 3 | 3 | - |
| Існуюча маркетингова стратегія | (1к) | 4 | 4 | 4 | - |
| <i>Сегментація ринку та позиціонування продукції</i> | | 3,6 | 3,9 | 3,4 | -0,5 |
| Ступінь визначення сегментів | (2а) | 3,5 | 3,5 | 4 | 0,5 |
| Визначення цільових сегментів | (2б) | 4 | 4,5 | 3 | -1,5 |
| Використання рекламних акцій | (2в) | 3 | 3,5 | 4 | 0,5 |
| Управління брендом | (2г) | 4 | 4 | 3,5 | -0,5 |
| Наявність торгових агентів | (2д) | 3,5 | 4 | 2,5 | -1,5 |
| <i>Управління продажами</i> | | 3,1 | 3,5 | 3 | -0,5 |
| Управління каналами просування продукції | (3а) | 2,9 | 3 | 2,5 | -0,5 |
| Організація та стратегія процесу продажу | (3б) | 2,5 | 3 | 3,5 | 0,5 |
| Навички персональних продаж | (3в) | 4 | 4,5 | 3 | -0,5 |
| <i>Планування та організація логістичної діяльності</i> | | 2,9 | 3,2 | 3,6 | 0,4 |
| Цілі логістичної діяльності | (4а) | 3,5 | 4 | 3,5 | -0,5 |

Продовження таблиці 2.11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства | (4б) | 3,5 | 3,5 | 4 | 0,5 |
| Організаційна структура логістичної діяльності | (4в) | 1,7 | 2,1 | 3,25 | 1,15 |
| <i>Якість управління та організація відділів логістики</i> | | 1,8 | 2,3 | 3,3 | 1 |
| Використання логістичного комплексу | (5а) | 1,5 | 2 | 3 | 1 |
| Забезпечення якості прийнятих рішень, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість | (5б) | 2 | 2,5 | 4 | -1,5 |
| Забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділами логістики | (5в) | 1 | 1 | 3,5 | 2,5 |
| Забезпечення термінів виконання логістичних пропозицій і можливість виконання цільових рішень | (5д) | 2,5 | 2,5 | 3 | 0,5 |
| Ступінь використання інформаційних технологій | (5ж) | 2 | 3,5 | 3 | -0,5 |
| <i>Функції відділів логістики</i> | | 3 | 3,3 | 3,2 | -0,1 |
| Виконання основних функцій відділів логістики | (6а) | 2,5 | 2,5 | 3 | 0,5 |
| Взаємодія відділів логістики з іншими підрозділами підприємства (ефективність системи міжособистісних комунікацій) | (6б) | 4 | 4,5 | 3 | -0,5 |
| Внутрішнє середовище відділів логістики | (6в) | 2,5 | 3 | 3,5 | 0,5 |
| Загальна оцінка логістичної діяльності | | 2,92 | 3,24 | 3,33 | 0,09 |

Джерело: авторська розробка

Дані табл. 2.11 свідчать, що у звітному році середня оцінка ефективності управління логістичними процесами підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,5 бала. Приріст загального показника ефективності управління логістичними процесами не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів логістичної діяльності вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли.

На основі даних таблиці 2.11 побудуємо радар для наочності (рис. 2.6).

Аналізуючи думку фахівців відділів логістики ТОВ «Сільпо-Фуд», що приймали участь в анкетуванні, у 2017 році відбулося зростання

ефективності маркетингових досліджень на підприємстві, планування та організації логістичних процесів, якості управління та організація відділів логістики. Натомість, на думку фахівців фахівців відділів логістики ТОВ «Сільпо-Фуд», в 2017 році знизилася ефективність сегментації ринку та позиціонування продукції на ринку, управління продажами та функцій відділів логістики підприємства.

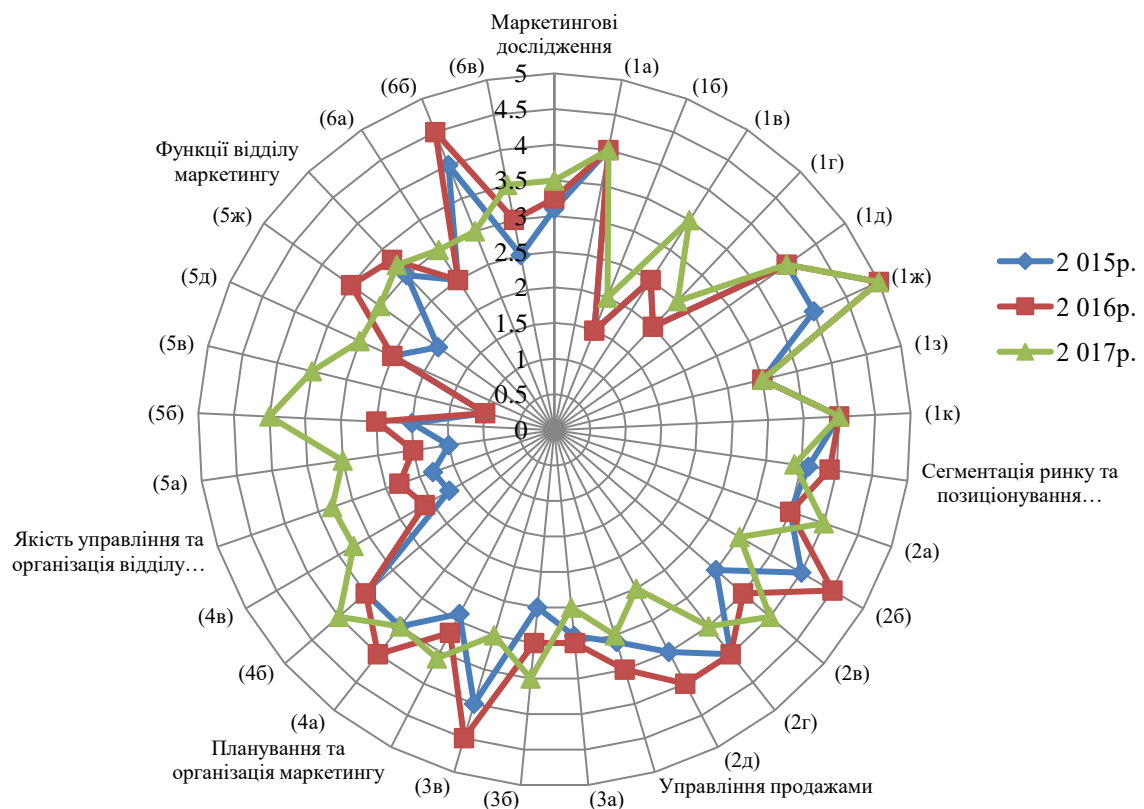


Рис.2.6. Графічне зображення (радар) оцінки ефективності системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено на основі табл.2.11

Систематизуємо основні переваги та недоліки системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» в табл. 2.12.

Отже, серед загальних недоліків в системі управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна назвати наступні:

- недостатня діяльність компанії в області сегментації ринку та позиціонування продукції;
- низька ефективності використання інформаційних технологій;
- відсутність налагодженої системи міжособистісних комунікацій.

Таблиця 2.12.

**Систематизація переваг та недоліків системи управління
логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| Переваги системи управління логістичними процесами | Недоліки системи управління логістичними процесами |
|--|---|
| <p>1. Ефективне проведення маркетингових досліджень на підприємстві, в тому числі асортименту та якості продукції, динаміки цін та вимог до якості продукції та послуг</p> <p>2. Ефективне планування та організація логістичних процесів на підприємстві (наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства, ефективна організаційна структура логістики)</p> <p>3. Якість управління та організація відділів логістики підприємства, в тому числі забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділами логістики</p> | <p>1. Зниження ефективності сегментації ринку та позиціонування продукції підприємства, в тому числі визначення цільових сегментів та управління брендом.</p> <p>2. Зниження ефективності використання інформаційних технологій</p> <p>3. Неефективна взаємодія відділів логістики з іншими підрозділами підприємства (неефективна система міжособистісних комунікацій)</p> |

Серед загальних переваг в системі управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна назвати наступні:

- наявність єдиного методологічного підходу до логістичної концепції компанії;
- орієнтацію керівництва компанії на новітні логістичні концепції;
- ефективно сформована служба логістики на підприємстві і цілеспрямована діяльність в області управління логістичною діяльністю;
- наявність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів.

Отже, логістична діяльність досліджуваного підприємства організована

на досить високому рівні, але потребує удосконалення деякі напрями логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Також, для оцінки ефективності системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» проведемо дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр. (табл. 2.13) на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б).

Таблиця 2.13.

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр., тис.грн.

| Показники | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|--------|--------|---------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| | | | | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 718790 | 944276 | 1171732 | 225486 | 227456 | 31,37 | 24,09 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 549992 | 743393 | 894377 | 193401 | 150984 | 35,16 | 20,31 |
| Валовий прибуток (збиток) | 168798 | 200883 | 277355 | 32085 | 76472 | 19,01 | 38,07 |
| Інші операційні доходи | 1332 | 32780 | 5234 | 31448 | -27546 | 2360,96 | -84,03 |
| Адміністративні витрати | 38441 | 43865 | 19244 | 5424 | -24621 | 14,11 | -56,13 |
| Витрати на збут | 39268 | 65750 | 127193 | 26482 | 61443 | 67,44 | 93,45 |
| Інші операційні витрати | 13480 | 40586 | 13155 | 27106 | -27431 | 201,08 | -67,59 |
| Фінансові результати від операційної діяльності | 78941 | 83462 | 122997 | 4521 | 39535 | 5,73 | 47,37 |
| Інші фінансові доходи | 139 | 4 | 54 | -135 | 50 | -97,12 | 1250 |
| Інші доходи | 8 | 110 | 523 | 102 | 413 | 1275 | 375,45 |
| Фінансові витрати | 33095 | 52656 | 52093 | 19561 | -563 | 59,11 | -1,07 |
| Втрати від участі в капіталі | 860 | 0 | 0 | -860 | 0 | -100 | 0 |
| Інші витрати | 0 | 217 | 44099 | 217 | 43882 | 0 | 20222,12 |
| Фінансові результати до оподаткування | 45133 | 30703 | 27382 | -14430 | -3321 | -31,97 | -10,82 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 10938 | 11106 | 2354 | 168 | -8752 | 1,54 | -78,8 |
| Чистий фінансовий результат | 34195 | 19597 | 25028 | -14598 | 5431 | -42,69 | 27,71 |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»

В 2015 році сумарний обсяг чистого доходу ТОВ «Сільпо-Фуд» склав 718790 тис.грн. В 2016 році приріст склав 31,37 % порівняно з роком раніше. В 2017 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 24,09 %

порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2017 року сумарний обсяг чистого доходу ТОВ «Сільпо-Фуд» становив 1171732 тис. грн.

В 2016 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У 2017 році ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки. Приріст значення показника становить 20,31 % порівняно з роком раніше.

В 2015 році сума валового прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» становила 168798 тис.грн., що свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. В 2016 році сума валового прибутку склала 200883 тис.грн., а в 2017 році склала 277355 тис.грн.

В 2015 році сума витрат на збут становила 39268 тис.грн. Приріст витрат на збут становив у 2016 році 67,44 % в порівнянні з 2015 роком. Це пов'язано зі зростанням ціни на паливо. Витрати на збут вкрай необхідні для просування продукції, нарощування об'єму продажу. В 2017 році спостерігається подальше збільшення суми витрат на збут на 93,45 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2017 року сума комерційних витрат становила 127193 тис. грн.

На початок 2015 року сума адміністративних витрат становила 38441 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2016 році 14,11 % в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми управлінських витрат на -56,13 %. На кінець 2017 року сума управлінських витрат становила 19244 тис.грн.

В 2015 році сума фінансового результату від операційної діяльності становила 78941 тис.грн., що свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток організації в першу чергу. В 2016 році сума прибутку (збитку) від операційної діяльності склала 83462

тис.грн., а в 2017 році - 122997 тис.грн.

В 2015 році сума фінансового результату до оподаткування ТОВ «Сільпо-Фуд» становила 45133 тис.грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства. В 2016 році сума прибутку до оподаткування склала 30703 тис.грн., а в 2017 році - 27382 тис.грн.

Як результат розглянутих вище факторів ТОВ «Сільпо-Фуд» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2015 році, який склав 34195 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2016 році становить 19597 тис.грн. Це позитивне явище, що свідчить про те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. На кінець досліджуваного періоду підприємство так само сформувало чистий прибуток, що підтверджує висновок про ефективну діяльність. За 2017 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 25028 тис.грн.

Проведемо аналіз ефективності управління логістичними активами ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр. (табл. 2.14). Типовими показниками ефективності управління логістичними активами є: оборотність загальних активів, оборотності запасів, оборотність готової продукції, оборотність обігових коштів, тривалість операційного циклу.

Таблиця 2.14.

**Динаміка показників ефективності управління логістичними активами
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр.**

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|-------|-------|-------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Оборотність активів (обороті) | 4,25 | 2,51 | 2,48 | -1,74 | -0,02 | -40,93 | -0,99 |
| Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті) | 8,83 | 4,81 | 4,02 | -4,02 | -0,79 | -45,51 | -16,35 |
| Період одного обороту обігових коштів (днів) | 40,77 | 74,82 | 89,45 | 34,05 | 14,63 | 83,53 | 19,55 |
| Коефіцієнт оборотності запасів (обороті) | 32,4 | 22,86 | 13,95 | -9,55 | -8,91 | -29,46 | -38,96 |
| Період одного обороту запасів (днів) | 11,11 | 15,75 | 25,8 | 4,64 | 10,05 | 41,77 | 63,83 |

Продовження таблиці 2.14

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|--------|--------|--------|------------|-------|------------|-------|
| Коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів) | 151,61 | 106,25 | 124,02 | - 45,36 | 17,77 | - 29,92 | 16,73 |
| Період операційного циклу (днів) | 40,24 | 75,1 | 89,43 | 34,85 | 14,33 | 86,6 | 19,08 |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»

На початок 2015 року значення показника оборотності активів становило 4,25. За допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг ТОВ «Сільпо-Фуд» на суму 4,25 гривень. В 2016 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 2,51 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання активів ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом. В 2017 році продовжується зниження показника і на кожну гривню вкладену в активи підприємство отримало 2,48 гривень чистого доходу. Це вказує на постійне зниження ефективності використання активів протягом усього періоду.

В 2015 році оборотні активи здійснили 8,83 обороти. В 2016 році спостерігається зниження показника на 4,02, тобто наявні оборотні активи використовуються менш ефективно. Зниження інтенсивності використання оборотних активів відбувається протягом усього періоду. В 2017 році вони здійснили 4,02 обороти, тобто на 0,79 менше, ніж роком раніше.

Відповідно при зниженні оборотності середній термін обороту зростає. Якщо на початок 2015 року значення показника одного обороту оборотних активів становить 40,77 днів, то в 2017 році – 89,45 днів.

В 2015 році запаси здійснили 32,4 оборотів. Якщо коефіцієнт значно перевищує середньогалузеві норми, то це створює ризик, пов'язаний з недостатнім розміром запасів, наслідком якого буде зниження обсягу виручки від реалізації. Занадто високий коефіцієнт може бути ознакою нестачі вільних коштів і сигналом про можливу неплатоспроможність підприємства. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8. В 2016 році значення показника знижується на 9,55 у

порівнянні з попереднім роком. Це вказує на зниження ефективності управління запасами і може бути ознакою зниження збутової активності. В 2017 році тенденція залишається незмінною і відбувається зниження ефективності використання запасів ТОВ «Сільпо-Фуд». В 2017 році вони здійснили 13,95 оборотів.

Відповідно при зниженні оборотності запасів середній термін обороту зростає. Якщо на початок 2015 року значення показника одного обороту запасів становить 11,11 днів, то в 2017 році – 25,8 днів.

Період операційного циклу означає період протягом якого сировина та матеріали, товари набувають грошову форму. Позитивною тенденцією є спадна динаміка. В 2016 році спостерігається збільшення операційного циклу в порівнянні з роком раніше на 34,85 днів. В 2017 році тенденція продовжується, тобто період, протягом якого сировина та матеріали, товари набувають грошової форми, постійно збільшувалася. Це негативно впливає на діяльність підприємства, оскільки, при збільшенні тривалості операційного циклу збільшується час між закупівлею товарів, сировини й отриманням виручки, унаслідок чого знижується рентабельність підприємства.

Проведемо аналіз обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

**Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2015-2017 рр., тис.грн**

| Статті логістичних витрат | 2015 рік | | 2016 рік | | 2017 рік | |
|------------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|
| | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Витрати на закупівлю | 72498,8 | 36,2 | 95969,3 | 35,5 | 100205,9 | 30,3 |
| Виробничі логістичні витрати | 10844,1 | 4,9 | 12800,2 | 4,7 | 15972,7 | 4,8 |
| Витрати на збут | 27487,6 | 12,5 | 46879,8 | 17,4 | 92087,7 | 27,8 |
| Складські витрати | 16389,8 | 7,4 | 23119,5 | 8,6 | 24083,4 | 7,3 |
| Витрати на транспортування | 40499,1 | 18,4 | 46233,6 | 17,1 | 48219,6 | 14,6 |

Продовження таблиці 2.15

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---------|-----|---------|-----|---------|-------|
| Витрати на управління матеріальними потоками | 13749,8 | 6,2 | 19030,9 | 7,0 | 21611,6 | 6,5 |
| Витрати на логістичне адміністрування | 10999,8 | 5,0 | 17841,4 | 6,6 | 20448,9 | 6,2 |
| Витрати на сервіс | 7599,7 | 3,5 | 8160,3 | 3,0 | 8325 | 2,5 |
| Всього логістичних витрат | 200069 | 100 | 270035 | 100 | 330955 | 100,0 |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» та даних відділів логістики підприємства

Згідно з наведеними даними можна зробити висновок, що з кожним роком логістичні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» мають тенденцію до зростання.

В 2015 році логістичні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» становили 200069 тис.грн., в 2016 році вони становили 270035 тис.грн, що на 22,7% більше за показник 2015 року. В 2017 році логістичні витрати підприємства зросли на 22,6% та становили 330955 тис.грн. У загальній структурі логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» переважну більшість становлять витрати на закупівлю (30,3% у 2017 році), витрати на транспортування (14,6% у 2017 році), витрати на збут (27,8% у 2017 році).

Проведемо аналіз показників ефективності управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.16.

Аналіз показників ефективності управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр.

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|---|--------|--------|---------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. | 718790 | 944276 | 1171732 | 452942,0 | 227456,0 | 31,4 | 24,1 |
| Повні витрати підприємства, тис.грн. | 686074 | 957573 | 1152515 | 466441,0 | 194942,0 | 39,6 | 20,4 |
| Матеріальні витрати підприємства, тис.грн. | 399680 | 623974 | 782951 | 383271,0 | 158977,0 | 56,1 | 25,5 |
| Логістичні витрати підприємства, тис.грн. | 220069 | 270035 | 330955 | 110886,0 | 60920,0 | 22,7 | 22,6 |

Продовження таблиці 2.16

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Частка логістичних витрат у сукупності повних витрат підприємства | 32,1 | 28,2 | 28,7 | -3,4 | 0,5 | -12,1 | 1,8 |
| Співвідношення всіх логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства | 0,6 | 0,4 | 0,4 | -0,1 | 0,0 | -21,4 | -2,3 |
| Співвідношення логістичних витрат та обсягу реалізації | 0,3 | 0,5 | 0,4 | 0,1 | -0,1 | 73,1 | -20,8 |
| Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та повних витрат підприємства | х | 0,4 | 0,9 | х | 0,5 | х | х |
| Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та обсягів реалізації | х | 0,7 | 0,9 | х | 0,2 | х | х |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» та даних відділів логістики підприємства

Згідно даних таблиці 2.16, протягом 2015-2017 рр. частки, які складають логістичні витрати від повних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» становлять 32,1%, 28,2% та 28,7% відповідно. Залежно від виду діяльності, географічного положення, масштабів підприємства та інших характеристик, кожне підприємство певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5-45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Водночас, логістичні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» становитимуть малу частку в матеріальних витратах (0,4% у 2017 році).

ТОВ «Сільпо-Фуд», протягом 2016-2017 рр., витрачає 0,4 грн. у складі всіх логістичних витрат на обслуговування однієї гривні матеріальних витрат.

У 2015 році з кожної гривні доходу ТОВ «Сільпо-Фуд» витрачається 0,3 грн. на компенсацію логістичних витрат, в 2016 році – 0,5 грн., а в 2017 році з кожної гривні доходу ТОВ «Сільпо-Фуд» витрачається 0,4 грн. на компенсацію логістичних витрат підприємства.

В цілому, відбуватиметься подальше зростання ефективності формування логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд», адже темпи зростання логістичних витрат в 2017 році є меншими від темпів росту обсягів реалізації продукції (0,9) та темпів росту повних витрат (0,9).

На основі розрахованих даних в табл. 2.15 та даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснимо розрахунок інтегральних показників надійності логістичної системи підприємства за такими складовими як: сфери постачання, сфери виробництва, сфери транспортування, сфери складування та сфери збуту (табл. 2.17).

Згідно даних табл. 2.16, комплексний показник надійності логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2015 році становив 6,3, в 2016 році – 5,6, в 2017 році 6,3. Як видно із розрахунків, комплексний показник надійності логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2017 році зростає у порівнянні з 2016 роком, що є позитивною тенденцією для діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.17.

**Інтегральні показники надійності логістичної системи
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр.**

| Показники | Формула розрахунку | Роки | | | Відхилення, +/- |
|--|--|------|------|------|--------------------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2017/2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Інтегральний показник надійності сфери постачання | $I_S = \text{Пв} / \sum \text{ЛВ}_S$, де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ _S – сума логістичних витрат сфери постачання | 2,3 | 2,1 | 2,8 | +0,7 |
| Інтегральний показник надійності сфери виробництва | $I_P = \text{Пв} / \sum \text{ЛВ}_P$, де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ _P – сума логістичних витрат сфери виробництва | 15,6 | 15,7 | 17,4 | +1,7 |
| Інтегральний показник надійності сфери транспортування | $I_C = \text{Пв} / \sum \text{ЛВ}_C$, де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ _C – сума логістичних витрат сфери транспортування | 4,2 | 4,3 | 5,8 | +1,5 |

Продовження таблиці 2.17

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|------|-----|------|------|
| Інтегральний показник надійності сфери складування | $I_w = \text{Пв} / \sum \text{ЛВ}_w$ де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ _w – сума логістичних витрат сфери складування | 10,3 | 8,7 | 11,5 | +2,8 |
| Інтегральний показник надійності сфери збуту | $I_M = \text{Пв} / \sum \text{ЛВ}_M$ де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ _M – сума логістичних витрат сфери збуту | 6,1 | 4,3 | 3,0 | -1,3 |
| Комплексний показник надійності логістичної системи | $R_{LSE} = \sqrt[5]{IS * IP * IC * I_w * I_M}$ | 6,3 | 5,6 | 6,3 | +0,7 |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» та даних табл. 2.15.

Якщо розглянути розрахунки інтегральних показників надійності за окремими сферами логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд», можна побачити, що у 2017 році відбувається зниження інтегрального показника надійності сфери збуту на 1,3 у порівнянні з показником 2016 року.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр. у табл. 2.18.

Таблиця 2.18.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2015-2017 рр., %

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, +,- | |
|---|-------|-------|-------|---------------------------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/2015 | 2017/2016 |
| Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком | 20,2 | 5,21 | 5,3 | -15 | 0,1 |
| Рентабельність власного капіталу | 66,95 | 17,51 | 18,64 | -49,45 | 1,14 |
| Рентабельність виробничих фондів | 35,11 | 9,86 | 11,33 | -25,25 | 1,47 |
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації | 12,67 | 9,67 | 11,17 | -3,01 | 1,51 |
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності | 10,98 | 8,84 | 10,5 | -2,14 | 1,66 |
| Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком | 4,76 | 2,08 | 2,14 | -2,68 | 0,06 |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рентабельність активів ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2015 році склала 20,2 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 20,2 копійок чистого прибутку. В 2016 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 5,21 копійок чистого прибутку. В 2017 році значення показника рентабельності активів дорівнювало 5,3 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд», то в 2015 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 66,95 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства. В 2016 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 17,51 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була низькою. В 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 18,64 копійок чистого прибутку, що не є високим показником.

Рентабельність виробничих фондів ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2015 році склала 35,11 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 0,35 грн. чистого прибутку. В 2016 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 0,1 грн. чистого прибутку. В 2017 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює 11,33 %.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2015 році значення показника становило 12,67 %. Тобто в ТОВ «Сільпо-Фуд» залишалися кошти для здійснення інших витрат. В 2016 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 9,67 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 0,11 гривень прибутку від реалізації.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки. Як правило, підприємство, де менеджмент працює на високому рівні, мають більш високі доходи, оскільки вони краще розпоряджаються доступними ресурсами. В 2015 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,05 грн. чистого прибутку. В 2016 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 2,08 %. На кінець 2017 року значення показника становило 2,14 %.

Отже, проведений аналіз ефективності системи управління логістичними процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволив встановити, що підприємство має достатньо ефективну систему управління логістичними процесами, та є ряд недоліків, що потребують виправлення у майбутньому для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного підприємства в цілому, та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку роздрібно́ї торгівлі України [27, с. 208].

Висновки до розділу 2

ТОВ «Сільпо-Фуд» структурна одиниця Fozzy Group. Fozzy Group - це мережа гіпермаркетів Fozzy, працюючих у форматі Cash and Carry з асортиментом від 30000 до 50000 позицій, що об'єднують продуктові та не продуктові напрями.

Провівши PEST-аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ТОВ «Сільпо-Фуд». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», це, в основному, залучення нових технологій,

розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Логістична система ТОВ «Сільпо-Фуд» – це сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, що формується підприємством для реалізації своєї логістичної стратегії. Структура служби логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є дивізійною, що являє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства. Хоча дивізійна структура призводить до дублювання функцій логістичного управління в центрі і на місцях, однак на ТОВ «Сільпо-Фуд» (оскільки це підприємство з різною географією продажів, широким асортиментом продукції) цей недолік компенсується швидкістю і гнучкістю рішень регіональних відділень.

Завдяки логістиці торговельних мереж Fozzy Group через власні розподільні центри ТОВ «Сільпо-Фуд» змогла налагодити своєчасне постачання мережі магазинів «Сільпо» продуктами харчування по всій Україні. Завдяки використанню регіональних центрів дистрибуції і впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами, мережі «Сільпо» вдалося налагодити ефективну систему логістики. Використання розподільного центру дозволяє мережевим магазинам «Сільпо» знижувати закупівельні ціни, а також навантаження на магазини при прийомі товару, що сприяє більш раціональній організації торгово-технологічного процесу. Функції відділів логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно пов'язані з функціями таких відділів, як: закупівель, продажу та реалізації та маркетингу, оскільки маркетинг забезпечує реалізацію продукції, логістика цю продукцію безпосередньо реалізовує, а відділи закупок та продажів проводять аналіз попиту та організовують збут.

Ефективність логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться на досить високому рівні – 91,59% зі 100%. Серед загальних недоліків в системі управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна назвати

наступні: недостатня діяльність компанії в області сегментації ринку та позиціонування продукції; низька ефективності використання інформаційних технологій; відсутність налагодженої системи міжособистісних комунікацій. Серед загальних переваг в системі управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна назвати наступні: наявність єдиного методологічного підходу до логістичної концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на новітні логістичні концепції; ефективно сформована служба логістики на підприємстві і цілеспрямована діяльність в області управління логістичною діяльністю; наявність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів.

З кожним роком логістичні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» мають тенденцію до зростання. В 2015 році логістичні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» становили 250068,8 тис.грн., в 2016 році вони становили 362034,9 тис.грн, що на 44,8% більше за показник 2015 року. В 2017 році логістичні витрати підприємства зросли на 33,2% та становили 482054,8 тис.грн. У загальній структурі логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» переважну більшість становлять витрати на закупівлю (29,5% у 2017 році), витрати на транспортування (22,4% у 2017 році), витрати на збут (19,1% у 2017 році).

Комплексний показник надійності логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2015 році становив 4,93, в 2016 році – 4,02, в 2017 році 4,09. Як видно із розрахунків, комплексний показник надійності логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2017 році зростає у порівнянні з 2016 роком, що є позитивною тенденцією для діяльності досліджуваного підприємства. Якщо розглянути розрахунки інтегральних показників надійності за окремими сферами логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд», можна побачити, що у 2017 році відбувається зниження інтегрального показника надійності сфери збуту на 1,28 у порівнянні з показником 2016 року.

Проведений аналіз ефективності системи управління логістичними процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволив встановити, що підприємство має достатньо ефективну систему управління логістичними процесами, та є ряд

недоліків, що потребують виправлення у майбутньому для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного підприємства в цілому, та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі України.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Формування системи функціональних характеристик логістичних процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства

Як засвідчує практика діяльності вітчизняних торговельних підприємств, усі аспекти логістичних операцій мають бути безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства. Це перша і найголовніша умова досягнення поставлених цілей і, зокрема, отримання бажаних прибутків від застосування логістики. Керівники, що застосовують логістику на своїх підприємствах, вже по-іншому підходять до вдосконалення управління рухом матеріальних потоків і усієї діяльності підприємств. Вони прагнуть до досягнення спільної мети і управляють логістичними операціями в інтересах реалізації стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок скорочення витрат і диференціювання послуг. Керівники таких підприємств, як правило, працюють виходячи з принципу, що їх підрозділ вносить свій внесок в збільшення загального прибутку підприємства.

Логістичний процес – це впорядкована в часі послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту й якості в необхідній кількості в необхідне місце і час [19, с. 156].

На реалізацію цілей логістичної системи спрямована група логістичних операцій - логістичних функцій. До логістичних функцій відносять постачання; виробництво; збут (розподіл). Кожна з перерахованих груп функцій має певну специфіку.

Відповідно до цієї специфіки в логістичній діяльності виділяють шість функціональних областей логістики: закупівельну, виробничу, розподільчу, транспортну, інформаційну та складську логістику [18, с. 237].

Функціональний цикл логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» розділений на три стадії: логістику закупівель; внутрішньوماгазину логістику; логістику продажів і обслуговування.

Закупівельна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» – область, в якій вирішуються питання, пов'язані із забезпеченням підприємства продукцією, сировиною і матеріалами. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» - це одна з найважливіших областей, так як саме на цьому етапі вивчаються і вибираються постачальники товарів, укладаються договори поставки і використовується механізм контролю за їх виконанням.

Внутрішньوماгазинна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд», а в загальному підході – виробнича логістика – вирішує завдання створення матеріальних благ або надання послуг. Специфіка цієї області полягає в тому, що основний обсяг виконується в межах території одного підприємства. Учасники виробничого процесу взаємодіють між собою в результаті рішень, прийнятих системою управління підприємством.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» виробнича логістика, забезпечуючи обробку товарних потоків, починаючи з надходження товарів в магазин і закінчуючи повною підготовкою їх до продажу, складається з наступних операцій: приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання, фасування і пакування товарів, їх переміщення та викладка в торгових залах магазинів, організація зберігання та ін. Ці операції є продовженням процесу виробництва в сфері обігу, вони здійснюються без участі покупців і безпосередньо впливають на споживчі властивості товарів. Одним з елементів внутрішньوماгазиної логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є мерчандайзинг, який розглядається як комплекс заходів, вироблених в торговому залі, спрямований на збільшення продажів того чи іншого товару. Так, організована розстановка товару на полицях магазину дозволяє збільшити продажі як мінімум на 15%.

Логістика продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» включає виконання таких операцій як вивчення попиту та формування асортименту товарів, вибір форм і організацію продажу товарів, касове обслуговування, відпуск товару (включаючи пакування та перевірку функціонування товару), а також операції післяпродажного обслуговування (доставка товарів на замовлення, гарантійне обслуговування при необхідності і ін.) [25, с. 187].

На нашу думку, необхідно виділити ще дві функціональні області логістики для ТОВ «Сільпо-Фуд» - це логістику повернень (або поворотну логістику, або реверсивну логістику) та ідентифікаційну логістику. Причини повернення клієнтом товару можуть бути різноманітні. До повсякденних можна віднести: наявність дефектів у результаті пошкодження товару під час транспортування, невідповідність параметрів товару відносно укладеного договору, доставка товару в невідповідне місце, перевищення обсягу замовлення тощо. Як і в кожній логістичній операції, коли важливим є задоволення клієнтів, в операціях, пов'язаних з поверненнями, повинен враховуватися час і успішне задоволення претензій клієнта, тому найважливішим для ТОВ «Сільпо-Фуд» є розроблення процедур, які забезпечать ефективне протікання процесу і скорочення його тривалості до мінімуму.

Якщо ТОВ «Сільпо-Фуд» нічого не робитиме для створення чітких процедур у цьому напрямі, зростання обсягів прибутку підприємства стане неможливим, оскільки будуть генеруватися збитки, пов'язані з накопиченням товарів на складах, стане неможливим зменшення складських запасів і буде упущена вигода, пов'язана з неможливістю повторного перепродажу, а також, як наслідок, втрата довіри існуючого клієнта.

В міру ускладнення ринкових умов функціонування торгового підприємства підвищується актуальність логістичного підходу до ідентифікації товарів. Це пояснюється рядом факторів, серед яких розширення асортименту і зростання номенклатури реалізованої продукції, відсутність нормативної документації на багато імпортних товарів, що

ускладнює їх ідентифікацію при перетині кордону України при митному контролі, при сертифікації, при формуванні асортименту в торгівлі, при контрольно-наглядовій діяльності.

Ідентифікація широко застосовується в науці і в різних областях діяльності. Об'єктами ідентифікації можуть бути події, факти, інформація, матеріальні об'єкти, процеси, послуги та ін. В умовах ринкової економіки її важливим об'єктом стає товар, в ідентифікації якого раніше не було необхідності. Збільшення на ринку числа контрафактних і фальсифікованих товарів, їх незаконне виробництво і переміщення через митний кордон [8], ряд інших причин викликали практичну необхідність проведення робіт з ідентифікації. Однак відсутність методологічних розробок з питань ідентифікації товарів, нерозробленість процедур ускладнюють проведення ідентифікації, з якої повинна починатися будь-яка оцінна робота з товаром (декларування, сертифікація, контроль якості, оцінка споживчих властивостей і т.д.) [14, с. 103].

Практика показує, що ідентифікацію проводять на всіх стадіях життєвого циклу товару. Кожна стадія руху товару характеризується певною сферою діяльності і суб'єктами, тобто особами, які здійснюють ідентифікацію.

Ідентифікаційна діяльність, спрямована на вирішення практичних завдань шляхом дослідження причинності і встановлення тотожності об'єктів по їх характеристикам та інформації про об'єкт, повинна ґрунтуватися на принципах і певні процедури, критерії, методи.

Ідентифікація товарів розрізняється не тільки по області застосування, але і за видами. Залежно від мети і характеру виділяють такі підвиди, як асортиментна, якісна, кількісна та партіона ідентифікація. Ідентифікаційну експертизу проводять на відповідність товару з товаросупровідними документами, сертифікатами відповідності, посвідчень якості, накладних, рахунку-фактурами, договором або контрактом [24, с. 16].

Логістична діяльність по ідентифікації починається з простежуваності товару. Створення системи менеджменту якості на підприємствах передбачає розробку і підтримку в робочому стані регламентованих процедур ідентифікації продукції всіма придатними для цього засобами на всіх етапах виробництва і поставки, починаючи з отримання продукції та сировини.

Ідентифікація також допомагає у визначенні якості товару, як на етапі виробництва, так і на етапі формування асортименту в торговому підприємстві. Перевірка якості товару за всіма показниками, що містяться в нормативній документації, особливо якщо ці показники перевіряються фізико-механічними або хімічними руйнівними методами, є дорогою процедурою. При ідентифікації продукції використовуються певні показники, що дозволяють швидко і з достатнім ступенем вірогідності визначити якість продукту з мінімальними витратами. Ідентифікувавши вимоги споживачів, можна визначити потенційного покупця продукції, відповідно розрахувати необхідну кількість і доставити товар в потрібний час і місце [24, с. 387].

На ідентифікації заснований «метод швидкого реагування». Він розроблений в результаті розвитку філософії «точно в строк» і являє собою метод планування і регулювання поставок товарів на підприємства роздрібної торгівлі і в розподільні центри, в основі якого лежить логістична взаємодія між торговим підприємством, його постачальниками і транспортними організаціями. Суть методу полягає в швидкому реагуванні логістичної системи на попит, що виник на ринку. Рішення про поставку товару в торгівлю підприємством-виробником приймається тоді, коли досить висока ймовірність виникнення реальної потреби в товарі даного виду. Сфера діяльності по ідентифікації товарів зачіпає кілька ланок логістичного ланцюга просування товарів від виробника до споживача. Кількість ланок залежить від ряду факторів, у тому числі призначення, структури і складу товаропотоку; інтенсивності конкуренції в сфері розподілу та обігу; просторового розташування ринку виробництва (пропозиції) і ринку

споживання (попиту); умов поставки, домінуючих на ринку; обсягу і якості потреб (попиту) основних учасників товаропотоку; торгових правил, в тому числі законодавства, традицій і звичаїв [31, с. 215].

Схема ідентифікації товарів включає в себе наступні елементи: виробництво, торговельні підприємства, фактори, що впливають на попит і пропозицію товарів, регулювання діяльності підприємств-виробників, підприємств оптової та роздрібної торгівлі, контролюючих органів даної області (рис.3.1).

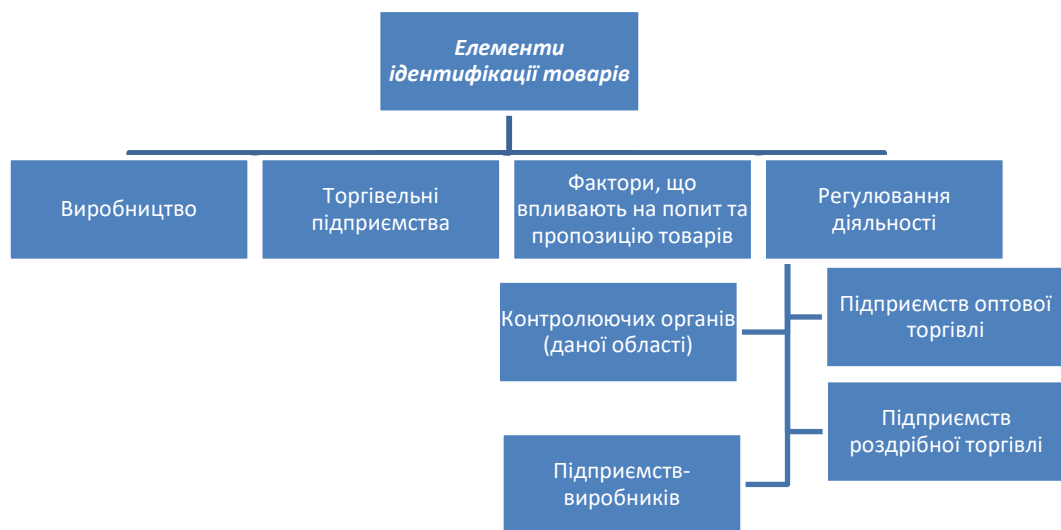


Рис. 3.1. Схема ідентифікації товарів

Джерело: розроблено автором.

Логістичний підхід до процесу ідентифікації дозволяє вирішити кілька завдань [32, с. 55]:

По-перше, упорядкувати і систематизувати процес ідентифікації товарів, збільшити знання про об'єкт.

По-друге, зробити процес ідентифікації оптимальним, надійним і ресурсоекономічним на кожній ділянці логістичного ланцюга із застосуванням певних методів по заявленим параметрам. Наприклад, фізико-хімічні методи ідентифікації не підійдуть для роздрібної торгівлі через

відсутність необхідного обладнання, тому в даному випадку на перше місце виходять зовнішній вигляд товару, його маркування, органолептичні показники. Номенклатура показників, що підлягають перевірці, повинна бути достатньою і оптимальною для ідентифікації товару; для її визначення необхідно залучати мінімум ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових).

По-третє, зробити процес ідентифікації комплексним, що охоплює в сфері своєї діяльності всі ланки логістичного ланцюга .

Логістичні процеси ТОВ «Сільпо-Фуд» будуть сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства і безумовно його конкурентоспроможності при дотриманні наступних вимог: всі аспекти логістичних операцій ТОВ «Сільпо-Фуд» повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічним планом підприємства; рівень організації логістичних операцій ТОВ «Сільпо-Фуд» повинен забезпечувати контроль всіх функцій, які пов'язані із закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням запасів і збутом; впровадження нової системи обліку прибутку від логістичної діяльності в системі контролювання фінансових показників.

Отже, виконання ТОВ «Сільпо-Фуд» вищезгаданих вимог гарантує взаємозв'язок логістики з маркетингом і виробництвом, забезпечує не тільки високоякісне проведення всіх логістичних операцій, але і створення ефективного, з низькими витратами сервісу для покупців, сприятиме зростанню прибутку за активами розглянутої сфери діяльності, тобто підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд» постійного

контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення. Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування. Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління. Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість.

У зв'язку з цим важливу роль має зіграти застосування українськими компаніями передових концепцій і технологій логістики і управління ланцюгами поставок (УЛП). Незважаючи на сформовані об'єктивно причини відставання України в розвитку логістики та УЛП в порівнянні з промислово розвиненими країнами, в останні роки спостерігаються явні тренди в посиленні ролі логістики як в організаціях бізнесу, так і в загальнонаціональному масштабі. За останні 10 років логістика в Україні перетворилася в звичний функціонал менеджменту великої кількості вітчизняних компаній.

Практика логістики показує, що найвищих результатів у бізнесі досягають ті підприємства, які використовують концепцію інтеграції в логістиці, що дозволяє об'єднати зусилля управлінського персоналу підприємства і логістичних посередників в наскрізному управлінні товарними та інформаційними потоками в інтегрованій структурі бізнесу: «проектування - закупівля - виробництво - розподіл - продаж - сервіс». Тому постає питання про впровадження в дію адаптивної системи контролінгу з орієнтацією на управління логістикою, яка значно підвищить ефективність управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» і забезпечить захист легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах

діяльності [3, с. 251].

Вимірювання результатів управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» в процесі контролінгу є необхідною умовою досягнення цілей логістичної стратегії, так як забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для ефективного менеджменту. У цьому сенсі контролінг логістики має два аспекти: по-перше, встановлення певної системи заходів (кількісних і якісних показників – КРІ, критеріїв, шкал відносин і переваг); по-друге, безпосередньо вимір результату прийняття логістичних рішень.

Контролінг піднімає управління логістичними процесами підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Основна мета діяльності будь-якого підприємства – одержання прибутку, завоювання частки ринку, усунення конкурентів. Незалежно від мети діяльності підприємства, контролінг є системою управління прибутком підприємства, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей.

Механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами зображено на рис. 3.2.

Розглянемо представлений механізм більш детально. Результатом прийнятого та впровадженого управлінського рішення є процес відслідковування поточних результатів. Запроваджене управлінське рішення при цьому має бути релевантним цільовим критеріям, набору можливих альтернатив й наслідків їх прийняття. В процесі відслідковування контролер виконує нагляд за результатами, збирає аналітичну інформацію, здійснює моніторинг процесів підприємства.

Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), дані яких порівнюються з цільовими запланованими результатами [8, с. 154].



Рис. 3.2. Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами

Джерело: складено автором

На основі такого співставлення роблять висновки, після яких контролером проводиться аналіз відхилень, можливих загроз зовнішнього середовища, знаходяться сильні та слабкі сторони підприємства.

Такий аналіз дає можливість розробити прогноз зміни потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища, що є основою для розборки нового управлінського рішення, більш адекватного даним обставинам, або створення рекомендацій по корегуванню раніше прийнятого рішення.

Підсумки проведеного контролером дослідження представляються керівнику підприємства для вирішального рішення: прийняття до провадження нового чи скорегованого управлінського рішення, тобто коло замикається [9, с. 176].

На сучасному етапі відкритої української економіки суб'єкти економічної діяльності знаходяться під потужних впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Проблема створення сприятливого клімату у підприємницькому середовищі в плані управління логістичними процесами підприємства набуває особливого значення, стає вирішальним чинником визначення перспективи розвитку підприємництва. Саме тому контролінгова діяльність має бути направлена на забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.

Загальний механізм здійснення контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами спрямований на отримання підприємством бажаного результату. Результатами логістичної діяльності є певні блага, які задовольняють потреби.

Отже, для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд», нами пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість:

- координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- забезпечувати раціональність управлінського процесу;
- забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Головним завданням логістичного контролінгу є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання

матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Необхідність впровадження у ТОВ «Сільпо-Фуд» логістичного контролінгу пояснюється такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління логістикою підприємствам;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій;
- ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;
- наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою;
- прагнення до синтезу діяльності.

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. За відсутності системи контролінгу впровадження відділу логістичного контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів (рис. 3.3).

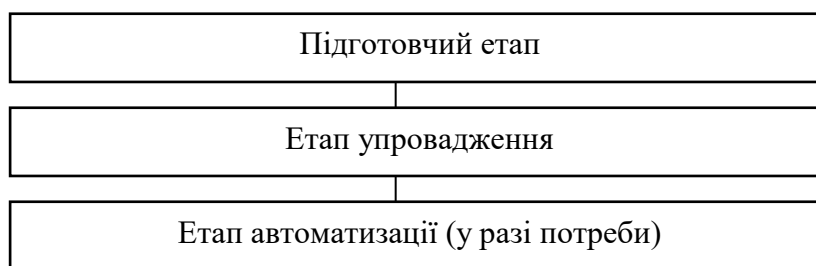


Рис. 3.3. Етапи впровадження системи логістичного контролінгу на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

На початковому етапі процесу впровадження і адаптації достатнім буде включення до складу контролінгового відділу 3-4 співробітника, наділених відповідними посадовими обов'язками (рис. 3.4) [16, с. 132].

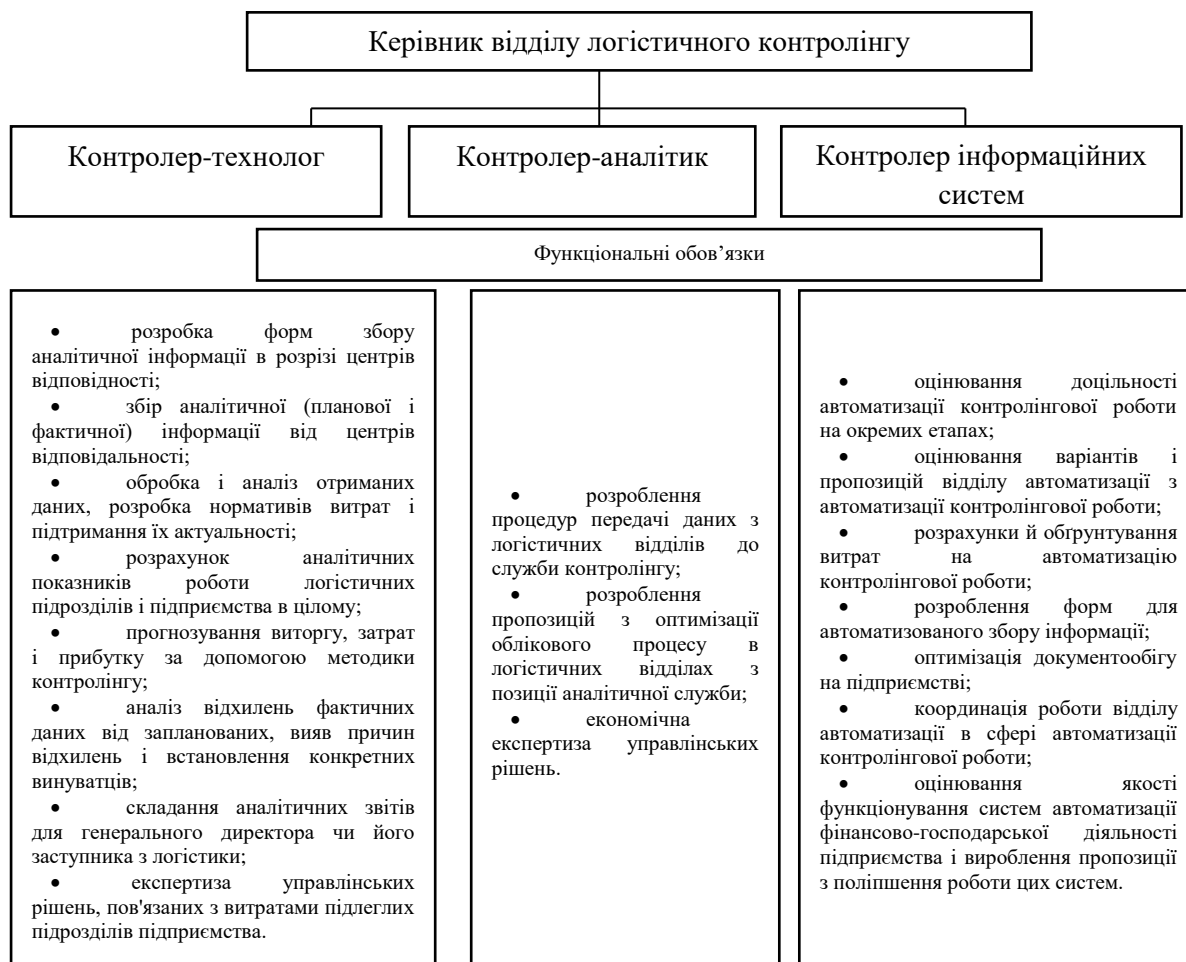


Рис. 3.4. Пропонований склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

Контролінг в рамках проблем, встановлених в результаті аналізу

логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» буде вирішувати наступні задачі:

- планувати витрати на логістичні процеси підприємства;
- визначати схему залучення фінансових ресурсів в логістичні процеси з мінімальними втратами для підприємства.

Важливо чітко визначити, усвідомити і донести до співробітників як новоствореної служби контролінгу так і всієї управлінської ланки ТОВ «Сільпо-Фуд» систему цілей, досягненню яких сприятиме відділ логістичного контролінгу.

Отже, основні функції системи логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» мають бути спрямовані на:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- підтримку і надання допомоги директору з логістики, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством;
- забезпечення взаємозв'язку логістичного контролінгу практично з усіма функціями управління;
- контроль логістичних витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій;
- постійне проведення аналізу логістичних витрат;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Також відділ логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною інформацією про стан логістичних витрат підприємства, періодично складати розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного логістичного відділу підприємства, прогнозувати логістичні показники

діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних логістичних підрозділів ТОВ «Сільпо-Фуд» [11, с. 208].

Крім того, відділ логістичного контролінгу проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методику планування логістичної діяльності підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві

Проведемо економічне оцінювання запропонованого проекту з підвищенням ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» на засадах контролінгу.

Для відкриття нової додаткової служби – відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно забезпечити працівників нового відділу необхідним обладнанням, як зазначено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Найменування обладнання | Строк служби (в місяцях) | Амортизаційні відрахування (за квартал), % | Вартість, тис.грн. |
|--|---------------------------------|---|---------------------------|
| Комп'ютер Prime PC Business J18HD (4 од.) | 36 | 15 | 24,0 |
| Принтер Samsung JM3408 (1 од.) | 36 | 15 | 3,1 |
| Радіотелефон Phillips Si 5620 (1 од.) | 36 | 15 | 1,3 |
| Меблі (стілці – 4 шт., письмові столи – 4 шт., шафи – 2 шт.) | 60 | 10 | 19,6 |
| Всього: | | | 48,0 |

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.1 інвестиційні витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» становлять 48,0 тис.грн.

Загальні витрати на організацію роботи відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» зазначено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| Заходи | Бюджет, грн. |
|---|-------------------------|
| 1. Покупка і установка устаткування, комунікацій | 48000 |
| 2. Пошук і підготовка персоналу | 10000 |
| Всього витрати на відкриття відділу | 58000 |
| 1. Витрати на заробітну плату персоналу(4 чол.), 1 міс. = $1 \cdot 7000 + 2 \cdot 4200 = 15400$ грн. На рік $15400 \cdot 12$ | 184800 |
| 2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 3388,0 грн. На рік $3388 \cdot 12$ | 40656 |
| Всього витрати на забезпечення поточної діяльності | 225456 |
| Витрати разом | 283456 |

Джерело: складено автором

Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» складають 283,46 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від реалізації проекту впровадження відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд». Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичний, песимістичний.

Досвід використання контролінгу вказує на те, що впровадження його механізму сприяє зростанню основних економічних та соціальних показників результативності, оптимізації прибутку (контролінг в певному аспекті є системою управління прибутком підприємства), підвищенню інноваційної активності.

З основних позитивних результатів функціонування логістичного контролінгового механізму слід відзначити такі [3]:

- зростання обсягів реалізації продукції від 0,2 до 0,8 %;
- збільшення прибутку від 1,0 до 1,2 %;
- зростання рентабельності від 0,8 до 1,1 %;
- підвищення продуктивності праці до 2,0 %;
- оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зростання платежів до державного бюджету відповідно до зростання обсягів діяльності та ін.

Візьмемо за реалістичні прогноз зростання чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Сільпо-Фуд» – 0,8%, за песимістичний прогноз – 0,2% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Розрахунок річного ефекту від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показник | Ефект від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» | |
|--|---|--------------------------------|
| | Реалістичний прогноз | Песимістичний прогноз |
| % від абсолютного значення чистого доходу від реалізації | 0,8 | 0,2 |
| Всього, тис. грн. | $(1171732 * 0,008) = 9373,86$ | $(31395478 * 0,002) = 2343,46$ |

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.3, загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

**Фінансові результати проекту відкриття відділу
логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм
розвитку**

| Параметр | Роки | | | | | Разом |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн. | 9373,86 | 9448,85 | 9524,44 | 9600,63 | 9677,44 | 47625,21 |
| Собівартість наданих послуг, тис.грн. | 58,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 58,00 |
| Валовий прибуток, тис.грн. | 9315,86 | 9448,85 | 9524,44 | 9600,63 | 9677,44 | 47567,21 |
| Адміністративні і збутові витрати | 225,46 | 227,26 | 299,99 | 313,08 | 372,71 | 1438,50 |
| Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн. | 9090,40 | 9221,58 | 9224,45 | 9287,56 | 9304,73 | 46128,71 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. | 1636,27 | 1659,88 | 1660,40 | 1671,76 | 1674,85 | 8303,17 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | 7454,12 | 7561,70 | 7564,05 | 7615,80 | 7629,88 | 37825,55 |
| Рентабельність, % | 79,5 | 80,0 | 79,4 | 79,3 | 78,8 | 79,4 |

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.4, дохід від реалізації продукції після відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» щорічно зростатиме на 0,8%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» після відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за перші 5 років зросте на 47625,24 тис. грн.

Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 3.5.

Згідно табл. 3.5, дохід від реалізації продукції після відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» щорічно зростатиме на 0,2%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції підприємства після відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за перші 5 років зросте на 11764,28 тис. грн.

Таблиця 3.5.

Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку

| Параметр | Роки | | | | | Разом |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн. | 2343,46 | 2348,15 | 2352,85 | 2357,55 | 2362,27 | 11764,28 |
| Собівартість наданих послуг, тис.грн. | 58,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 58,00 |
| Валовий прибуток, тис.грн. | 2285,46 | 2348,15 | 2352,85 | 2357,55 | 2362,27 | 11706,28 |
| Адміністративні і збутові витрати | 225,46 | 225,91 | 230,03 | 230,77 | 234,15 | 1146,33 |
| Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн. | 2060,00 | 2122,24 | 2122,82 | 2126,78 | 2128,12 | 10559,96 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. | 370,80 | 382,00 | 382,11 | 382,82 | 383,06 | 1900,79 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | 1689,20 | 1740,24 | 1740,71 | 1743,96 | 1745,06 | 8659,17 |
| Рентабельність, % | 72,1 | 74,1 | 74,0 | 74,0 | 73,9 | 73,6 |

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Сільпо-Фуд» можна зробити висновок, що даний проект є прибутковим як за реалістичним так і за песимістичним сценаріями розвитку.

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства [9, с. 303].

При проведенні розрахунку ефективності інвестицій в відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Сільпо-Фуд» використаємо такі показники оцінки ефективності реальних інвестицій, як: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR) (табл. 3.6-3.7).

Розраховано чистий приведений дохід (NPV) за формулою 3.1:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ}, \quad (3.1)$$

де ЧГП - сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ - сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Розраховано індекс рентабельності (PI) за формулою 3.2:

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}, \quad (3.2)$$

Розраховано період окупності інвестицій (PP) за формулою 3.3:

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}}, \quad (3.3)$$

де $\overline{\text{ЧГП}}$ - середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR):

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}} - 1}, \quad (3.4)$$

Схема грошових потоків від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.6. Чинники впливу: залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Таблиця 3.6.

**Схема грошових потоків від відкриття відділу логістичного контролінгу
ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку**

| Параметр | Роки | | | | | Разом |
|---|----------|---------|---------|---------|---------|----------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | |
| Чистий прибуток, тис.грн. | 7454,12 | 7561,70 | 7564,05 | 7615,80 | 7629,88 | 37825,55 |
| Амортизація, тис.грн. | 11,60 | 11,60 | 11,60 | 11,60 | 11,60 | 58,00 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | 7465,72 | 7573,30 | 7575,65 | 7627,40 | 7641,48 | 37883,55 |
| Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн | 283,46 | | | | | 283,46 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ | 0,80 | 0,64 | 0,51 | 0,41 | 0,33 | 2,69 |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн | 5972,58 | 4846,91 | 3878,73 | 3124,18 | 2503,96 | 20326,36 |
| Дисконтовані інвестиції тис.грн | 283,46 | | | | | |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн | 20042,90 | | | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 71,71 | | | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 0,07 | | | | | |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), % | 8,4 | | | | | |

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.6, індекс прибутковості проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку становить 71,71 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 0,07 роки.

Внутрішня норма рентабельності – 8,4%.

Схема грошових потоків від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.7. Чинники впливу: економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу).

Таблиця 3.7

**Схема грошових потоків від відкриття відділу логістичного контролінгу
ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку**

| Параметр | Роки | | | | | Разом |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | |
| Чистий прибуток, тис.грн. | 1689,20 | 1740,24 | 1740,71 | 1743,96 | 1745,06 | 8659,17 |
| Амортизація, тис.грн. | 11,60 | 11,60 | 11,60 | 11,60 | 11,60 | 58,00 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | 1700,80 | 1751,84 | 1752,31 | 1755,56 | 1756,66 | 8717,17 |
| Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн | 283,46 | | | | | 283,46 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ | 0,80 | 0,64 | 0,51 | 0,41 | 0,33 | 2,69 |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн | 1360,64 | 1121,18 | 897,18 | 719,08 | 575,62 | 4673,70 |
| Дисконтовані інвестиції, тис.грн | 283,46 | | | | | |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн | 4390,24 | | | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 16,49 | | | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 0,30 | | | | | |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), % | 3,94 | | | | | |

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.7, індекс прибутковості проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку становить 16,49 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 0,30 роки.

Внутрішня норма рентабельності – 3,94%.

Отже, відкриття на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» відділу логістичного контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

Введення відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд»

сприятиме стабілізації та зміцненню стратегічних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на національному ринку, зумовлюватиме гнучкість реакції підприємства на вплив зовнішніх факторів.

Висновки до розділу 3

Функціональний цикл логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» розділений на три стадії: логістику закупівель; внутрішньомагазинну логістику; логістику продажів і обслуговування. На нашу думку, необхідно виділити ще дві функціональні області логістики для ТОВ «Сільпо-Фуд» – це логістику повернень (або поворотну логістику, або реверсивну логістику) та ідентифікаційну логістику.

Для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд», нами пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ «Сільпо-Фуд»; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд»; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» складають 283,46

тис. грн.

Загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Індекс прибутковості проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку становить 71,71 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,07 роки. Внутрішня норма рентабельності – 8,4%.

Індекс прибутковості проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку становить 16,49 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,30 роки. Внутрішня норма рентабельності – 3,94%.

Відкриття на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» відділу логістичного контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Отже у представленому розумінні сутності управління логістичним процесом наявність його власника, який володіє та розпоряджається необхідними і достатніми для цього ресурсами, є важливою умовою. Друге розуміння логістичного процесу виходить із наявності його споживача (клієнта), на якого спрямований "Вихід" процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції).

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку організації логістичної діяльності:

- операційної координація (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);
- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання

замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо;

- стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

Таким чином, логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

Значна кількість розглянутих підходів, на жаль, зводиться до оцінювання віддачі від витрат на логістику, що, на наш погляд, не є абсолютно правомірним, оскільки корисний ефект від впровадження логістичного управління може проявлятися з часом, і отже виміряти його на основі зіставлення доходів та витрат неможливо. З огляду на це, оцінку ефективності логістичних витрат доцільно розглядати як початковий, базовий етап дослідження результативності логістичної системи підприємства, що має бути доповнений методом оцінки рівня логістичного сервісу та ефективності логістичного управління функціональних сфер логістики підприємств оптової торгівлі. Проте, на наш погляд, також оптимальним для використання на вітчизняних підприємствах оптової торгівлі є метод комплексного логістичного аудиту за технологією Logistics Field Audit, оскільки забезпечує істотне скорочення дистанції між отриманням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній, розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій, а також дає змогу покращити конкурентні позиції та досягти збільшення прибутку.

ТОВ «Сільпо-Фуд» - структурна одиниця Fozzy Group. Fozzy Group - це мережа гіпермаркетів Fozzy, працюючих у форматі Cash and Carry з асортиментом від 30000 до 50000 позицій, що об'єднують продуктові та непродуктові напрями.

Провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ТОВ «Сільпо-Фуд». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Логістична система ТОВ «Сільпо-Фуд» - це сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, що формується підприємством для реалізації своєї логістичної стратегії. Структура служби логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є дивізійною, що являє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства. Хоча дивізійна структура призводить до дублювання функцій логістичного управління в центрі і на місцях, однак на ТОВ «Сільпо-Фуд» (оскільки це підприємство з різною географією продажів, широким асортиментом продукції) цей недолік компенсується швидкістю і гнучкістю рішень регіональних відділень.

Завдяки логістиці торговельних мереж Fozzy Group через власні розподільні центри ТОВ «Сільпо-Фуд» змогла налагодити своєчасне постачання мережі магазинів «Сільпо» продуктами харчування по всій Україні. Завдяки використанню регіональних центрів дистрибуції і впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами, мережі «Сільпо» вдалося налагодити ефективну систему логістики.

Використання розподільного центру дозволяє мережевим магазинам «Сільпо» знижувати закупівельні ціни, а також навантаження на магазини при прийомі товару, що сприяє більш раціональній організації торгово-технологічного процесу. Функції відділів логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно пов'язані з функціями таких відділів, як: закупівель, продажу та реалізації та маркетингу, оскільки маркетинг забезпечує реалізацію продукції, логістика цю продукцію безпосередньо реалізовує, а відділи закупок та продажів проводять аналіз попиту та організовують збут.

Ефективність логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться на досить високому рівні – 91,59% зі 100%. Серед загальних недоліків в системі управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна назвати наступні: недостатня діяльність компанії в області сегментації ринку та позиціонування продукції; низька ефективності використання інформаційних технологій; відсутність налагодженої системи міжособистісних комунікацій. Серед загальних переваг в системі управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна назвати наступні: наявність єдиного методологічного підходу до логістичної концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на новітні логістичні концепції; ефективно сформована служба логістики на підприємстві і цілеспрямована діяльність в області управління логістичною діяльністю; наявність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів.

З кожним роком логістичні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» мають тенденцію до зростання. В 2015 році логістичні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» становили 250068,8 тис.грн., в 2016 році вони становили 362034,9 тис.грн, що на 44,8% більше за показник 2015 року. В 2017 році логістичні витрати підприємства зросли на 33,2% та становили 482054,8 тис.грн. У загальній структурі логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» переважну більшість становлять витрати на закупівлю (29,5% у 2017 році), витрати на транспортування (22,4% у 2017 році), витрати на збут (19,1% у 2017 році).

Комплексний показник надійності логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2015 році становив 4,93, в 2016 році – 4,02, в 2017 році 4,09. Як видно із розрахунків, комплексний показник надійності логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2017 році зростає у порівнянні з 2016 роком, що є позитивною тенденцією для діяльності досліджуваного підприємства. Якщо розглянути розрахунки інтегральних показників надійності за окремими сферами логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд», можна побачити, що у 2017 році відбувається зниження інтегрального показника надійності сфери збуту на 1,28 у порівнянні з показником 2016 року.

Проведений аналіз ефективності системи управління логістичними процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволив встановити, що підприємство має достатньо ефективну систему управління логістичними процесами, та є ряд недоліків, що потребують виправлення у майбутньому для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного підприємства в цілому, та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі України.

Функціональний цикл логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» розділений на три стадії: логістику закупівель; внутрішньوماгазину логістику; логістику продажів і обслуговування. На нашу думку, необхідно виділити ще дві функціональні області логістики для ТОВ «Сільпо-Фуд» - це логістику повернень (або поворотну логістику, або реверсивну логістику) та ідентифікаційну логістику.

Для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд», нами пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ «СільпоФуд»; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд»; забезпечувати раціональність управлінського

процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» складають 283,46 тис. грн.

Загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Індекс прибутковості проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку становить 71,71 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,07 роки. Внутрішня норма рентабельності – 8,4%.

Індекс прибутковості проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку становить 16,49 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,30 роки. Внутрішня норма рентабельності – 3,94%.

Відкриття на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» відділу логістичного контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ilchenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization / Ilchenko N. // Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms, processes. Cracow University of Economics. – 2015. – P. 45-53.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер: пер. с англ. (под ред. Ю. Н. Каптуревского). - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.
3. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. - 2-е изд., испр. - М.: Эксмо. -2007.-592 с
4. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф: пер. с англ. - М.; Советское радио, 1972. - 223 с.
5. Аникин Б. А. Коммерческая логистика: учеб. / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2007. - 432 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. -М.: Экономика, 1989. - 520 с.
7. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементе, М. Доннеллан при участии С. Рида; под общ. ред. В. В. Голла; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. - М.: Вершина, 2006. - 416 с.
8. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Дж, Клосс; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2001. - 640 с.
9. Васильева О. Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции / О. Е. Васильева. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. - 175 с.
10. Гаджинский А. М. Логистика : Учебник / А. М. Гаджинский. - 11-е изд. перераб. и доп. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2005. - 432 с.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2002.-712 с.

12. Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учеб. пособие / Е. А. Голиков. - М.: Флинта: МПСИ, 2007. - 568 с.
13. Горяинов А.Н. Формирования нормативов для оценки функционирования логистических систем // Вестник ХНАГХ, 2013. – № 10. – С. 100-105.
14. Григорак, М.Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М.Ю. Григорак, А.О. Бондуровська // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011.– № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.
15. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модел: Учебное пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. - СПб.: Бизнес-пресса, 2005. - 384 с
16. Дыбская В. В. Логистика: Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. - М.: Эксмо, 2008. - 944 с.
17. Елифаров В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елифаров, В. В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 319 с.
18. Ерохина Л. И. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами (теория и практика): учебное пособие / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова. - М.: Флинта: МПСИ, 2005. - 248 с
19. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. -М.: Вершина, 2006. - 176 с
20. Интегрированная логистика накопительно-распределительных комплексов (склады, транспортные узлы, терминалы): Учебник для транспортных вузов / под общ. ред. Л. Б. Миротина. - М.: Экзамен, 2003. - 448 с.
21. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т.Є. Іваницька // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2.

22. Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки / Л.А. Казарина // Вестник ТГПУ. – 2012. – № 9(72). – С. 24-27.
23. Коллинз Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. - 2-е изд., испр. - СПб., 2005. - 349 с.
24. Конева Е. А., Одинцова Т. М. Проблемы и перспективы внедрения системы контроллинга логистики в дистрибьюторских компаниях // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №4.1. — С. 16-18.
25. Костоглодов Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Саввиди, В. Н. Стаханов. - Пенза: Приор, 2000. - 128 с
26. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту шклядшіломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. - 416 с.
27. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дисертація докт. екон. наук : 08.06.01. - Львів, 1997.-418 с
28. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448 с
29. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.
30. Крикавський Є. Промисловий маркетинг: Підручник / Є. Крикавський, Н. Чухрай, - 2-ге вид. - Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. - 472 с.
31. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. - М.: Технологии, 2005. - 200 с
32. Лавров С. Н. Основы маркетинга промышленных объектов / С. Н. Лавров, С. Ю. Злобин. - М.: Внешторгиздат, 1989. - 216 с.

33. Лепейко Т. И. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности / Т. И. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка розвитку. - 2005. - №2. - С. 13 - 16.
34. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
35. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
36. Решетник М. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия // Риск (Рынок. Информация. Снабжение. Конкуренция). – 2011. – № 1. – С. 31-34.
37. Терентьев П.А. Классификации и модели логистики возвратных потоков // Логистика сегодня. - 2010. - № 4(40). - С. 242-251.
38. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна» : зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
39. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
40. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
41. Хлус А. Логистический аудит по технологии LFA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.lfa.co.ua/files/download/78.html.
42. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – С. 265-271.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета оцінки ефективності системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд»

Шановні колеги!

Оцініть, будь-ласка, показники ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд»

нашого підприємства за шкалою оцінки показників від 0 до 5.

Показники ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Показники | Оцінки в балах (1... 5) |
|--|-------------------------|
| 1 | 2 |
| <i>Маркетингові дослідження</i> | |
| Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища | |
| Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збуту продукції | |
| Асортимент та якість продукції | |
| Використання різноманітних методів збору інформації | |
| Динаміка цін | |
| Вимоги до якості | |
| Наявність інформаційної системи | |
| Існуюча маркетингова стратегія | |
| <i>Сегментація ринку та позиціонування продукції</i> | |
| Ступінь визначення сегментів | |
| Визначення цільових сегментів | |
| Використання рекламних акцій | |
| Управління брендом | |
| Наявність торгових агентів | |
| <i>Управління продажами</i> | |
| Управління каналами просування продукції | |
| Організація та стратегія процесу продажу | |
| Навички персональних продаж | |
| <i>Планування та організація логістичної діяльності</i> | |
| Цілі логістичної діяльності | |
| Наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства | |
| Організаційна структура логістичної діяльності | |
| <i>Якість управління та організація відділів логістики</i> | |
| Використання логістичного комплексу | |
| Забезпечення якості прийнятих рішень, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість | |
| Забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділами логістики | |
| Забезпечення термінів виконання логістичних пропозицій і можливість виконання цільових рішень | |
| Ступінь використання інформаційних технологій | |
| <i>Функції відділів логістики</i> | |
| Виконання основних функцій відділів логістики | |
| Взаємодія відділів логістики з іншими підрозділами підприємства (ефективність системи міжособистісних комунікацій) | |
| Внутрішнє середовище відділів логістики | |
| Загальна оцінка логістичної діяльності | |

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства за 2016-2017 рр.

| | | |
|--|--|----------------------|
| | | КОДИ |
| | Дата(рік, місяць, число) | 2018 01 01 |
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» | за ЄДРПОУ 40720198 |
| Територія | | за КОАТУУ 3225510100 |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ 240 |
| Вид економічної діяльності | Здавання в оренду власного нерухомого майна | за КВЕД 10.51 |
| Середня кількість працівників | 347 | |
| Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака | | |
| Адреса | 02090, м.Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, будинок 1 | |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|---|-------------|-----------------------------|----------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 1015 | 976 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 1455 | 1911 | 0 |
| накопичена амортизація | 1002 | 440 | 935 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | 1010 | 183670 | 174745 | 0 |
| первісна вартість | 1011 | 256304 | 272715 | 0 |
| знос | 1012 | 72634 | 97970 | 0 |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | 0 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | 0 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 914 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 184685 | 176635 | 0 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 31101 | 97109 | 0 |
| Виробничі запаси | 1101 | 17238 | 63058 | 0 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 1739 | 1266 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 8293 | 10603 | 0 |
| Товари | 1104 | 3831 | 22182 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|---|------|--------|--------|---|
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 4161 | 99608 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 3757 | 3616 | 0 |
| з бюджетом | 1135 | 280 | 7694 | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 142 | 7389 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 181435 | 107640 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 5358 | 628 | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 510 | 20372 | 0 |
| Готівка | 1166 | 119 | 597 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 391 | 19775 | 0 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 1286 | 1407 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: | 1180 | 0 | 0 | 0 |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 1834 | 14505 | 0 |
| Усього за розділом II | 1195 | 229722 | 352579 | 0 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 414407 | 529214 | 0 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3797 | 3797 | 0 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 4395 | 4395 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0 | 0 | 0 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 2000 | 2000 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 111555 | 136583 | 0 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 121747 | 146775 | 0 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 192 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 36279 | 2994 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 106595 | 102051 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 | 0 |
| Страхові резерви, у тому числі: | 1530 | 0 | 0 | 0 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | 0 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | 0 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду) | 1533 | 0 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду) | 1534 | 0 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти; | 1535 | 0 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--|------|--------|--------|---|
| Усього за розділом II | 1595 | 143066 | 105045 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 32530 | 26614 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 28666 | 2133 | 0 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 28405 | 55406 | 0 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 2501 | 6504 | 0 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 846 | 840 | 0 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 1606 | 1794 | 0 |
| за одержаними авансами | 1635 | 0 | 0 | 0 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 50081 | 178720 | 0 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 3889 | 4457 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1070 | 926 | 0 |
| Усього за розділом III | 1695 | 149594 | 277394 | 0 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 414407 | 529214 | 0 |

| | | |
|--------------|--|----------------|
| | | КОДИ |
| | Дата(рік, місяць, число) | 2018 01 01 |
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» | 40720198 |
| | (найменування) | |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 1171732 | 944276 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховування | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (894377) | (743393) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 277355 | 200883 |
| Валовий: збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 5234 | 32780 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2130 | (0) | (0) |
| Адміністративні витрати | 2130 | (19244) | (43865) |
| Витрати на збут | 2150 | (127193) | (65750) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (13155) | (40586) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 122997 | 83462 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | (0) | (0) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 54 | 4 |
| Інші доходи | 2240 | 523 | 110 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (52093) | (52656) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (44099) | (217) |

| | | | |
|---|------|-------|--------|
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 27382 | 30703 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | (0) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -2354 | -11106 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 25028 | 19597 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | (0) | (0) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 25028 | 19597 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| | | | |
|----------------------------------|------|--------|--------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 782951 | 623974 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 48713 | 47545 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 16691 | 18134 |
| Амортизація | 2515 | 26406 | 22904 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 120367 | 121666 |
| Разом | 2550 | 995128 | 834223 |

| | | | |
|---|--|-----------------------------|------------|
| | | Дата(рік, місяць, число) | КОДИ |
| | | 2017 01 01 | |
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» | за ЄДРПОУ | 40720198 |
| Територія | | за КОАТУУ | 3225510100 |
| Організаційно- правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності | Здавання в оренду власного нерухомого майна | за КВЕД | 10.51 |
| Середня кількість працівників | 343 | | |
| Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака | | | |
| Адреса | 02090, м.Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, будинок 1 | | |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.**

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|--|-----------|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 323 | 1015 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 410 | 1455 | 0 |
| накопичена амортизація | 1002 | 87 | 440 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | 1010 | 175331 | 183670 | 0 |
| первісна вартість | 1011 | 225802 | 256304 | 0 |
| знос | 1012 | 50471 | 72634 | 0 |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | 0 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | 0 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 85 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 175739 | 184685 | 0 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 33945 | 31101 | 0 |
| Виробничі запаси | 1101 | 18058 | 17238 | 0 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 1403 | 1739 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 9482 | 8293 | 0 |
| Товари | 1104 | 5002 | 3831 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за | 1125 | 2987 | 4161 | 0 |

| | | | | |
|---|------|--------|--------|---|
| продукцію, товари, роботи, послуги | | | | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 4135 | 3757 | 0 |
| з бюджетом | 1135 | 34 | 280 | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 142 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 107031 | 181435 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 2158 | 5358 | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 3655 | 510 | 0 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 0 | 0 | 0 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 7134 | 1286 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 1728 | 1834 | 0 |
| Усього за розділом II | 1195 | 162807 | 229722 | 0 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 338546 | 414407 | 0 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3797 | 3797 | 0 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0 | 0 | 0 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 0 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 98353 | 117950 | 0 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 102150 | 121747 | 0 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 192 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 34296 | 36279 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 100410 | 106595 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 | 0 |
| Страхові резерви, у тому числі: | 1530 | 0 | 0 | 0 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | 0 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | 0 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду) | 1533 | 0 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду) | 1534 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--|-------------|---------------|---------------|----------|
| Інвестиційні контракти; | 1535 | 0 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 134706 | 143066 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 48694 | 32530 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 28666 | 0 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 28659 | 28405 | 0 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 3306 | 2501 | 0 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 933 | 846 | 0 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 2007 | 1606 | 0 |
| за одержаними авансами | 1635 | 0 | 0 | 0 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 7356 | 50081 | 0 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 2689 | 3889 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 8046 | 1070 | 0 |
| Усього за розділом III | 1695 | 101690 | 149594 | 0 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 338546 | 414407 | 0 |

| | | | |
|--------------|---|--------------------------------|------------------------|
| | | Дата(рік, місяць, число) | КОДИ 2017 01 01 |
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо- Фуд» | за ЄДРПОУ | 40720198 |
| | (найменування) | | |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|--|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 944276 | 718790 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (743393) | (549992) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 200883 | 168798 |
| Валовий: збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 32780 | 1332 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (43865) | (38441) |
| Витрати на збут | 2150 | (65750) | (39268) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (40586) | (13480) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 83462 | 78941 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | (0) | (0) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 4 | 139 |
| Інші доходи | 2240 | 110 | 8 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (52656) | (33095) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (860) |

| | | | |
|---|------|---------|--------|
| Інші витрати | 2270 | (217) | (0) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 30703 | 45133 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | (0) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -11106 | -10938 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 19597 | 34195 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | (0) | (0) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 19597 | 34195 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| | | | |
|----------------------------------|------|--------|--------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 623974 | 399680 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 47545 | 38027 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 18134 | 12271 |
| Амортизація | 2515 | 22904 | 10165 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 121666 | 78667 |
| Разом | 2550 | 834223 | 538810 |